

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA**

KATEDRA MANAGEMENTU

Motivace rozvoje zaměstnanců vybraného průmyslového podniku

Motivation of the Employee Development a Chosen Industrial Enterprise

Student : Gabriela Cabáková

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D.

Ostrava 2010

Zadání bakalářské práce

Student:

Gabriela Cabáková

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R037 Management

Téma:

Motivace rozvoje zaměstnanců vybraného průmyslového podniku

Motivation of the Employee Development a Chosen Industrial
Enterprise

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska přístupu k motivaci zaměstnanců
3. Charakteristika analyzovaného podniku
4. Analýza uplatňovaného organizačního přístupu k motivaci zaměstnanců
5. Návrhy a doporučení pro management
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopln. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 07.05.2010


prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci a přílohy č.5, č.6 a č.7 vypracovala samostatně. Přílohu č.4 danou mi k dispozici jsem samostatně doplnila. Všechny použité zdroje uvádím v příloze.

Zubří 7.7.2010

.....

podpis

Poděkování

Chtěla bych poděkovat PhDr. Ing. Aleši Mateiciucovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi poskytoval při vypracovávání mé bakalářské práce.

Ráda bych také poděkovala firmě Gumárny Zubří, a.s., že mi umožnila vypracovávat bakalářskou práci v jejich společnosti a Ing. Daliborovi Jančí, který byl mým oponentem práce.

Nemalé díky také patří mému synovi a manželovi za podporu a za prostor poskytnutý k práci.

OBSAH

1. ÚVOD.....	1
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PŘÍSTUPU K MOTIVACI ZAMĚSTNANCŮ	3
2.1 Motivace, základní pojmy	3
2.1.1 Motivace.....	3
2.1.2 Zdroje motivace	4
2.1.3 Motivy	4
2.1.4 Druhy motivů	5
2.1.5 Stimulace.....	6
2.1.6 Stimul.....	6
2.2 Motivační teorie	7
2.2.1 Taylorismus.....	7
2.2.2 Abraham Maslow	8
2.2.3 Frederick Herzberg.....	9
2.2.4 Victor Vroom	9
2.2.5 E. A. Lockem a G. P. Lathamem.....	10
2.2.6 J. S. Adams.....	10
2.3 Řízení a rozvoj lidských zdrojů	10
2.3.1 Řízení lidských zdrojů.....	10
2.3.2 Rozvoj a stabilizace lidských zdrojů	12
2.3.3 Hodnocení pracovníků	12
2.3.4 Odměňování zaměstnanců.....	13
2.3.5 Výchova a vzdělávání	14
2.3.6 Zaměstnanecké vztahy	15
2.3.7 Pracovní spokojenost.....	16
2.4 Nástroje motivace.....	16
2.4.1 Vliv mzdy na motivaci pracovníků	16
2.4.2 Zaměstnanecké výhody - benefity	17
3 CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉHO PODNIKU	19
3.1 Historie a současnost akciové společnosti Gumárny Zubří.....	19
3.1.1 Historie.....	19
3.1.2 Současnost.....	19
3.1.3 Budoucnost.....	20
3.1.4 Výrobní program společnosti	20
3.2 Politika jakosti.....	22
3.3 Organizace a řízení společnosti.....	22
3.4 Lidské zdroje, jejich řízení a rozvoj	23
3.4.1 Organizace Úseku ekonomického a personálního	23
3.4.2 Struktura zaměstnanců	24
3.4.3 Mzdová politika	26
4 ANALÝZA UPLATŇOVANÉHO ORGANIZAČNÍHO PŘÍSTUPU K MOTIVACI ZAMĚSTNANCŮ.....	27
4.1 Předmět analýzy	27
4.2 Postup analýzy a použité metody	27
4.3 Analýza dosavadního motivačního systému	28
4.3.1 Systém odměňování	29
4.3.2 Systém vzdělávání.....	31
4.3.3 Systém hodnocení	32
4.3.4 Systém zaměstnaneckých výhod	32

4.4	Výsledky analýzy	34
4.5	Shrnutí získaných poznatků.....	37
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO MANAGEMENT	39
5.1	Informovanost zaměstnanců	39
5.2	Systém odměňování zaměstnanců	40
5.3	Systém zaměstnaneckých výhod	42
5.4	Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	42
6	ZÁVĚR	44
7	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	46
8	SEZNAM ZKRATEK	47
9	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	48
10	SEZNAM PŘÍLOH	49

1. ÚVOD

„K vytýčenému cíli vedou organizaci správně motivovaní lidé na správném místě“

V současné době se lidský kapitál stává klíčovým faktorem bez něhož žádný podnik nemůže dosáhnout vytýčených cílů a uplatnit se v konkurenčním prostředí. Správně fungující podnik se neobejde bez efektivně pracujících týmů lidí a jednotlivců. V moderní ekonomice není otázkou, zda a kolik pracovníků přijmout, ale spíše jaký přístup a systém zvolit, aby garantoval jejich kvalitu. Investice do nových zaměstnanců a neustálého rozvoje stávajících, je jednou z nejdůležitějších činností společnosti. A právě z momentální špatné situace na trhu by mohl podnik čerpat, jelikož v době krize je kvalitní pracovní síla nejlevnější.

Mezi základní faktory ovlivňující dosahování stanovených cílů organizace patří nejen náležitě odborně připravení, ale především spokojení zaměstnanci. Měření spokojenosti zaměstnanců je považováno za základní nástroj moderního způsobu řízení lidských zdrojů, které souvisí s řízením výkonů a procesů přispívajících ke zvýšení efektivnosti a kvality služeb. Špatně vybraní a nesprávně zařazení pracovníci, nevhodně nastavený systém hodnocení a odměňování, to vše společně s absencí vzdělávání pracovníků jsou důležité faktory ovlivňující výkonnost organizace.

Chce-li zaměstnavatel účinně motivovat, musí dobře znát konkrétní podobu a hierarchii potřeb ovlivňujících pracovní chování a jednání jednotlivých skupin i individuálních zaměstnanců. Jaká je motivovanost zaměstnanců, taková je jejich výkonnost a takové lze očekávat i jejich pracovní výsledky. V dnešní organizační praxi má proces motivování pracovníků svoje nezastupitelné místo a tato skutečnost by se neměla opomíjet.

Ve své bakalářské práci se zaměřím pouze na jednu konkrétní společnost a stanovím si oblast zkoumání mnohem méně širokou - na analýzu stávající situace v zabezpečování motivace rozvoje lidských zdrojů ve společnosti Gumárny Zubří, akciová společnost.

V první části se zabývám teoretickými východisky spojenými s vymezením pojmů motivace, motivačními teoriemi, nástroji motivace, lidským potenciálem organizace, jeho řízením a rozvojem. Teoretickou část jsem vypracovala z různých informačních zdrojů. Úkolem bylo získat dostatek znalostí, které budu moci využít ve druhé části, která je již

zaměřena na motivační systém v podnikatelské praxi vybrané společnosti. Nejdříve představím společnost Gumárny Zubří a.s. Abych zjistila účinnost odměňování, spokojenost zaměstnanců s motivačním systémem, případné nedostatky, jak pracovníci systém vnímají a jak hodnotí jeho jednotlivé prvky, použiji dotazníkový průzkum mezi zaměstnanci. Na závěr zhodnotím průběh těchto procesů a předložím návrhy a doporučení na zlepšení.

Cílem mé bakalářské práce je zjistit spokojenost zaměstnanců s ohodnocením jejich práce, spokojenost s uplatňovaným motivačním systémem, zjistit kvalitu informovanosti zaměstnanců v rámci celé společnosti a vyhodnotit zavedený motivační systém a odhalit jeho nedostatky. Dále navrhnout takovou úpravu stávajícího systému, která zvýší motivaci jak výrobních dělníků, časově režijní pracovníků, řadových THP, tak i jejich vedoucích, a aby vedla ke zvýšení produktivity práce a zlepšení spokojenosti zaměstnanců ve společnosti.

Nelze očekávat, že tato bakalářská práce podá komplexní návod, jak úspěšně vyřešit systém motivace rozvoje pracovníků v dané společnosti, ale doufám, že výsledky této práce poskytnou managementu alespoň téma k zamyšlení a případně některé návrhy řešení projedná ve vedení společnosti s možností jejich zavedení do praxe od příštího roku.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PŘÍSTUPU K MOTIVACI ZAMĚSTNANCŮ

„Všichni jsme závislí na svých potřebách“

Jo Owen

Firmy se navzájem odlišují svým posláním i podobou, vnějšími podmínkami, úkolovým a operačním prostředím, tržní pozicí, potřebami, možnostmi i problémy, svojí minulostí i perspektivou. To vše se promítá také do oblasti řízení lidských zdrojů. Součástí aktivního pojetí aktivit v oblasti ŘLZ je komplexní přístup k získávání a výběru personálu, motivování a hodnocení, tvorbě vzdělávací politiky, systémů odměňování apod.

Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – **je-li řádně motivováno** – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace. (Armstrong, 2007)

O motivování již byly popsány stohy papíru. V otázkách motivace se psychologové předhánějí se svými abstraktními teoriemi (Owen, 2006). Podle teorie expektance je člověk motivován k práci teprve tehdy, když je jeho úsilí následováno odpovídajícím výsledkem – výkonem, a tento je následně odměněn. Cílem každého personalisty je vybrat pro firmu kvalitní zaměstnance, motivovat je k vysokému nasazení a udržet jejich loajalitu a motivaci dlouhodobě. Dobře nastavený systém odměňování představuje řešení pro takto náročný úkol.

2.1 Motivace, základní pojmy

2.1.1 *Motivace*

Porozumění motivaci člověka není snadný úkol. Můžeme říci, že motivace jako taková má členitou a nejednoznačnou strukturu, značnou vnitřní dynamiku a je individuálně velmi variabilní. Každé cílevědomé jednání člověka je jednáním motivovaným. **Motivací člověka rozumíme soubor činitelů** představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Motivace integruje a organizuje celkovou psychickou a fyzickou aktivitu jedince směrem k vytýčenému cíli (Bedrnová, Nový, 2007).

Motivace je spolu se schopnostmi člověka jedním ze dvou základních faktorů výkonu člověka v konkrétní (např. pracovní, sportovní) činnosti. Složitost motivace je dána mj. tím, že v psychice člověka zpravidla působí současně více vnitřních hybných sil, motivů, které mohou být orientovány stejným či jiným směrem a jejich intenzita bývá většinou rozdílná.

2.1.2 *Zdroje motivace*

Za **zdroje motivace** můžeme považovat skutečnosti a faktory, které motivaci vytvářejí. Mohou být vnitřní a vnější povahy:

- **vnitřní** (intrapsychické podněty, impulsy) – potřeby, zájmy, postoje, hodnoty a hodnotové orientace, ideály, aspirace, osobní cíle apod.
- **vnější** (z vnějšku přicházející podněty, incentive) – hmotné prostředky, pracovní a životní podmínky aj.

Podle Bedrnové a Nového, 2007, vytvářejí motivaci člověka skutečnosti, které shrnují pod názvem **zdroje motivace**. Tyto zdroje jsou velmi členité. Mezi základní patří:

- **Potřeby** – jejich motivační účinnost je proměnlivá a mají hierarchickou strukturu a jsou velmi rozmanité.
- **Návyky** – jsou opakované, ustálené a zautomatizované způsoby jednání člověka v určité situaci.
- **Zájmy** – se významnou měrou podílejí na motivaci jedince a určují kvalitu a hloubku jeho přístupu k jednotlivým druhům činnosti. Mají vliv na volbu povolání, učení se a při naplňování volného času.
- **Ideály a hodnoty** – představují zdroj, který působí na motivaci osobnosti. Jsou do značné míry určovány morálními a právními normami, životními zkušenostmi a životní filozofií člověka.

Potřeby, zájmy, návyky, ideály a hodnoty tvoří různé stránky zaměřenosti člověka projevují se v motivaci jeho činnosti. Jejich závažnost je v životě člověka různá. Poznání zdrojů motivace člověka přispívá k hlubšímu pochopení jeho projevů a činů.

2.1.3 *Motivy*

Motiv je každá vnitřní pohnutka podněcující jednání člověka, na které nepůsobí motiv izolovaný, ale celý soubor motivů, které se navzájem doplňují. Pokud však izolované motivy vedou k odlišným cílům, může docházet k rušení jednání. Pro člověka je charakteristické, že

jedná převážně na základě motivů, které si uvědomuje. Mají-li manažeři dobře motivovat své pracovníky, musí nejdříve pochopit, které motivy jsou pro ně dominantní. Aktivizující účinek motivů trvá tak dlouho, dokud není cíle dosaženo, dokud není motiv naplněn, uspokojen. Potom motiv vyhasíná (Bedrnová, Nový, 2007).

2.1.4 Druhy motivů

Praxe nám ukazuje, že snad **každého člověka jsme schopni motivovat zcela jinými motivátory**. Jejich typ a vzájemná kombinace závisí na mnoha faktorech, které jsou dány kulturními, apod. podmínkami. Na základě zkušeností, ale můžeme říci, že většinu pracovníků motivuje smysluplná práce s jasně daným cílem. Přesto si mnoho manažerů myslí, že pouze peníze jsou jedinou motivací jejich zaměstnanců. Podle Bělohávků (2005) dávají různí lidé přednost různým druhům motivů:

- **Peníze** jsou významným prvkem motivace pro většinu lidí. U některých lidí je tento motiv nejsilnější a jsou ochotni kvůli penězům udělat cokoli.
- **Osobní postavení** plynoucí z dobrých výsledků práce, nikoliv z intrik, potřeba vést lidi, rozhodovat a být hrdý na dosažené postavení by se mělo projevit u každého vedoucího pracovníka.
- **Pracovní výsledky, výkon** jsou pozitivním přínosem pro firmu. Lidé, kteří mají rádi svou práci a chtějí v ní vyniknout, jsou důležitými pracovníky. Jsou soutěživí, snaží se být lepší než ostatní a pohánějí tak vývoj firmy kupředu.
- **Přátelství** je pro tyto lidi důležité i na pracovišti. Jsou rádi v dobrém kolektivu, chtějí pracovat s lidmi, se kterými vychází. Přátelské vztahy s lidmi jsou pro ně důležitější než pracovní výsledky.
- **Jistota** je důležitá pro lidi, kteří se spokojí i s málem. Jejich cílem nejsou závratné příjmy nebo důležité postavení, ale jistota zaměstnání i do budoucnosti.
- **Odbornost** je rozhodující pro pracovníky, kteří se snaží vyniknout ve své profesi. Jejich cílem je profesionální rozvoj.
- **Samostatnost**. Pro tyto lidi je obtížné přijmout pozici podřízeného. Chtějí si o všem rozhodovat sami, mají svou hlavu a nakonec se podle toho i zařídí.
- **Tvořivost** je důležitá pro lidi, kteří nemají rádi stereotyp, pro jejich práci je důležité volné pole působnosti, při kterém mohou přemýšlet a vymýšlet nové věci.

Neumí-li manažer seznámit pracovníky se smyslem a cílem zadaných úkolů, pak nebudou chápat, proč pracují a ztratí motivaci. Protože takovou práci ani nebudou považovat

za důležitou, přestane je bavit. Aby vedoucí pracovník své zaměstnance motivoval k vyšším výkonům, musí sám takové výkony podávat.

2.1.5 *Stimulace*

Od motivace je vhodné odlišit stimulaci, která představuje zpravidla takové **vnější hybné síly**, které působí na psychiku člověka a vyvolávají prostřednictvím změny jeho motivace, i určitou změnu v jeho činnosti, chování nebo jednání. Při řízení skupiny pracovníků se má usilovat o to, aby stimulace lidí v práci měla určitý řád.

Vliv stimulace na motivaci je evidentní. Obecně je možno říci, že pracovníka kladně stimuluje to, co v komplexu působících vlivů umožňuje uspokojovat jeho současné potřeby a co je v souladu se souhrnem jeho životních hodnot (Bedrnová, Nový 2007).

2.1.6 *Stimul*

Jedná se o jakýkoliv **vnější podnět**, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Každý podnět, který ať příznivě nebo nepříznivě stimuluje zaměstnance, se stává aktivním motivátorem. **Stimuly** v organizacích mají tyto formy (Lednický, 2003):

1. **Vnější odměny** představují hmotné statky a **jsou účinným nástrojem krátkodobé motivace**. Snadno se poskytují, jejich nevýhodou ovšem je, že si na ně pracovníci lehce zvykají. Při každém splnění cíle budou očekávat obdobnou odměnu, častokrát budou za stejné úsilí očekávat více, protože zajímavost odměny se rychle ztrácí. Vnější odměny rozdělujeme na:
 - ✓ finanční ocenění,
 - ✓ naturální ocenění,
 - ✓ zaměstnanecké výhody.
2. **Vnitřní odměny** jsou pocity jako štěstí, uznání pracovníka a jeho práce. Tyto odměny **jsou nástrojem dlouhodobé motivace**. Přinášení největší uspokojení a jsou nejúčinnějším prostředkem motivování, na druhou stranu se nejobtížněji získávají, protože vyžadují aktivní vynaložení emocionální energie.

2.2 Motivační teorie

Možnost efektivně ovlivňovat motivaci (stimulovat) druhého člověka je vždy podmíněna efektivním poznáním jak jeho osobnosti, tak situačními podmínkami a okolnostmi. Otázkou motivace se zabývalo již mnoho autorů přede mnou a zjistila jsem, že různí autoři se na ni dívají různě, stejně jako se liší motivy různých lidí. Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace, kterých existuje mnoho. Důvodem jejich vzniku a rozsáhlejšího počtu různých teorií je fakt, že lidé jsou komplikovaní a žádná teorie neposkytuje univerzálně přijatelné vysvětlení.

Nejvlivnějšími teoriemi jsou (Armstrong, 2007):

- **Teorie instrumentality**, která tvrdí, že prostředkem k zabezpečení žádoucího chování lidí jsou odměny a tresty (politika cukru a biče).
- **Teorie zaměřené na obsah** tvrdí, že motivace se týká podnikání kroků s cílem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Také je známa jako teorie potřeb. Autoři teorie jsou Maslow (1954) a Herzberg a kol. (1957).
- **Teorie zaměřené na proces** ovlivňující motivaci a související s očekáváním (Vroom, 1964), cíli (Latham a Locke, 1979) a vnímáním spravedlnosti (Adams, 1965). Jsou známy jako kognitivní teorie, protože se zabývají pracovním prostředím a tím, jak je lidé vnímají. Proto mohou být pro manažery nepochybně užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější návody pro metody motivování lidí.

2.2.1 *Taylorismus*

Přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné, se nazývá **instrumentalita**. Tato teorie se objevila ve druhé polovině 19. století. Své kořeny má v taylorismu a domnívá se, že člověk bude motivován k práci, pokud odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem. Motivování pracovníků je založeno výhradně na systému kontroly, ale nerespektuje řadu dalších lidských potřeb a neuvědomuje si sílu neformálních vztahů mezi pracovníky, které tento systém mohou ovlivňovat. Často se používá jako zdůvodnění pro odměňování založené na výkonu, třebaže to jen zřídka představuje efektivní motivační nástroj. Podstatnou součástí taylorovského manažerského vedení je stanovení jednoznačných pracovních postupů, pracovní kázeň a poslušnost zaměstnanců. Ovšem k dosažení úspěchu společnosti v dnešních podmínkách dynamického hospodářství už nestačí uplatňovat taylorovský princip kázně a poslušnosti zaměstnanců.

2.2.2 Abraham Maslow

Všichni máme nějaká přání a trápí nás nějaké obavy. Dobří vedoucí pracovníci vědí, jak tato přání a obavy využít. Tento úžasný poznatek zdravého rozumu zabalil americký psycholog A. Maslow do pěkné psychologické teorie a dnes ji známe jako **Maslowovu hierarchii lidských potřeb**. Základní argument říká, že jsme závislí na svých potřebách (Owen, 2007). Tato teorie předpokládá pět základních skupin potřeb. V případě nepříznivých okolností (např. nevhodnou výchovou) může vývoj člověka ustrnout na některé nižší úrovni potřeb a ty se pak stávají v jeho životě dominantními.

V obchodním světě jsou lidé také závislí na potřebách. Lidé pracující ve firmě směřující k bankrotu potřebují vůdce, jenž by je zbavil strachu a zabezpečil jim práci. Vedoucí pracovník ve velké firmě pravděpodobně přemýšlí o tom, jak bude povýšen do rytířského stavu a jak naloží se svým odkazem, než upadne zcela v zapomnění. Lidé v různých kontextech mají různé potřeby. Lidé šplhají po žebříčku od zdola; nestarají se o to jaký zanechají odkaz, pokud žijí zatím stále ve strachu ze ztráty zaměstnání. A podobně, jakmile postoupí o jednu příčku výš, snaží se vylézt na další, pokud jim to jejich vedoucí dokáže usnadnit (Owen, 2007).



Obr.č.2.1 Hierarchie potřeb podle Maslowa (Bělohávek, 2005)

Dle obr.č.2.1 se jedná o následující systém potřeb:

- 1. Fyziologické potřeby** – jsou potřeby základní. Jejich naplnění je nezbytnou podmínkou k přežití. Zahrnují potřeby vody, potravy apod. V pracovním prostředí se jedná o ochranné pomůcky, ochranu zdraví při práci, odstraňování škodlivých vlivů na pracovišti.
- 2. Potřeby jistoty a bezpečí** – znamenají zajištění a uchování existence i do budoucna, neexistenci nebezpečí nebo ohrožení. Pro pracovníky je tedy důležitá dobrá perspektiva firmy, která zajistí zaměstnání do budoucnosti.

- 3. Sounáležitost** – představuje potřebu přijetí druhými do nějaké skupiny (přátelství, láska). K tomu přispívá vytváření dobrých vztahů na pracovišti, které připoutá pracovníka k firmě pomocí sportovních soutěží a kulturních akcí apod..
- 4. Potřeby uznání a ocenění** – zahrnují potřeby sebeocenění, prestiže, respektu a uznání ze strany ostatních. Pro zaměstnance je důležité cenění jeho práce.
- 5. Sebeaktualizace** – je realizací potenciálu jedince Maslowovými slovy „být více a více sám sebou, stát se vším, čím je člověk schopen se stát“, realizovat všechny své schopnosti a talent. Dobře organizovaná práce, těšící pracovníka, z něj dokáže vytáhnout maximum úsilí.

Všechny tyto potřeby může firma uspokojovat nebo opomíjet!

2.2.3 Frederick Herzberg

Dvoufaktorový model satisfaktorů (motivačních faktorů) a dissatisfaktorů (udržovacích, hygienických faktorů) vypracovali F. Herzberg a kol., kteří si všimli, že na pracovišti existují dva faktory. Absence prvních způsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost nevede ke spokojenosti, zatímco absence druhých nezpůsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost vede ke spokojenosti. Faktory označil takto (Armstrong, 2007):

- 1. Hygienické faktory** – charakterizují prostředí a především slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním. Zařazujeme zde např. pracovní podmínky, vztahy s podřízenými a nadřízenými, firemní benefity.
- 2. Motivační faktory** – jsou považovány za činitele motivující jedince k vyššímu výkonu a úsilí. Jedná se o úspěch, uspokojení z práce, uznání, odpovědnost, pokrok a osobní rozvoj.

Přiřazení faktorů do jedné ze skupin je však vždy situačně a osobnostně podmíněno. K účinné motivaci vede pouze správné sladění těchto dvou skupin faktorů na základě průzkumu struktury pracovníkových potřeb.

2.2.4 Victor Vroom

Tato **expektační teorie** V. Vrooma zkoumá průběh motivace a odpovídá na otázku: „Jak?“. Jakými kroky může manažer dosáhnout toho, aby zaměstnanec zvýšil své úsilí? Jestliže je přesvědčen o dosažitelnosti a důležitosti cíle a způsobu cesty, pak je motivován cíle dosáhnout. Logika expektační teorie je v tom, že jedinci vynakládají pracovní úsilí k dosažení takového výkonu, který by měl za následek žádoucí (preferovanou) odměnu. Při rozhodování

o svém chování upřednostňuje to s největší motivační silou. **Motivační síla** je v podstatě úměrná třem našim přesvědčením (Bělohávek, 2005):

1. Úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem
2. Výkon – výsledek práce musí být odměněn
3. Člověk musí o odměnu stát

Motivaci pracovního jednání je možno podle Bedrnové a Nového (2007), **znázornit vzorcem** : $M = f(V, E)$, tj. motivace je funkcí valence (tj. hodnota nebo platnost) krát expentance (z latinského exspecto – očekávati, předvídati). Čím je větší valence cíle, tím je větší aktivita jedince.

2.2.5 E. A. Lockem a G. P. Lathamem

Teorie cíle vytvořená E. A. Lockem a G. P. Lathamem tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné a existuje-li u nich odezva na výkon. Pro udržení motivace pracovníků a pro dosahování stále vyšších cílů je nezbytně důležitá zpětná vazba. Dnes velmi oblíbená manažerská poučka o SMART cílech je aplikací teorií pracujících s kategorií cíle.

2.2.6 J. S. Adams

Zajímavá pro výklad motivace pracovní motivace je **teorie spravedlnosti** J. S. Adamse, která se zabývá tím, jak lidé vnímají a pociťují, jakým způsobem se s nimi zachází v porovnání se zacházením s jinými lidmi. Lidé jsou lépe motivováni, když se s nimi zachází spravedlivě. Vkládají do práce svůj čas, úsilí, loajalitu, spolehlivost, duši i srdce a získávají za to finanční odměny, benefity, jistotu, uznání, osobní rozvoj. Pokud mají pocit, že jejich vstupy nejsou dostatečně oceněny, stávají se demotivovanými a hledají změnu, zlepšení.

2.3 Řízení a rozvoj lidských zdrojů

„Zaměstnance motivuje šance rozvoje a otevřená komunikace“ P.Synek

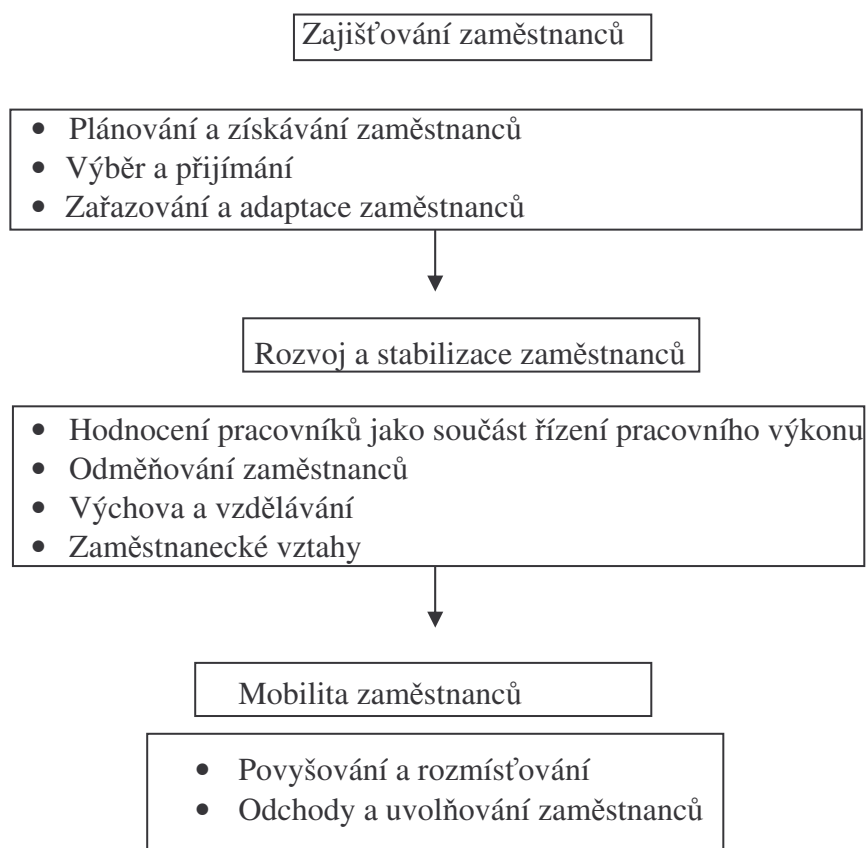
2.3.1 Řízení lidských zdrojů

Většina **teorií ŘLZ** vychází z obecného požadavku, aby všechny uvedené oblasti činnosti v rámci ŘLZ byly vzájemně sladěné, aby na sebe navazovaly a byly spojitě, soudržné a nerozporné. Mezi tyto procesy jsou zahrnovány složky jako je **řízená pracovní adaptace**,

vzdělávání a výcvik personálu, vedení lidí, pracovní motivace, pracovní hodnocení, resp. hodnocení výkonnosti, odměňování a vytváření příznivých pracovních podmínek.

ŘLZ je rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a tedy ekonomické úspěšnosti podniku a snaží se o to zvyšováním produktivity práce, tj. zlepšováním využití pracovních sil a rozvojem pracovních schopností pracovníků. Opatření sloužící k plánování, řízení a rozvoji lidských zdrojů by neměla být pouze dílčí či vynucená vnějšími okolnostmi, ale systematická, efektivní a soustavná. Manažeři někdy dokonce pokládají kvalitní ŘLZ za jakýsi přepych, na který firma nemá čas ani peníze.

V zájmu kvalitního a efektivního ŘLZ v organizaci spolu navzájem úzce spolupracují manažeři, personalisté, odbory a také externí spolupracovníci. **Základní přehled personálních činností**, na kterých se výrazně podílejí manažeři je uveden v grafu č.2.1 podle Bláhy a kol. (2006). Na schématu jsou personální činnosti rozděleny do tří bloků. První je zaměřen na činnosti týkající se zajišťování zaměstnanců, druhý blok zahrnuje personální činnosti posilující stabilizaci zaměstnance a třetí blok se týká mobility zaměstnanců.



Graf č.2.1 Přehled personálních činností - Pramen: KAŇÁKOVÁ, Z.; BLÁHA, J.; ČOPÍKOVÁ, A.; JAROLÍMOVÁ, J.; MATEICIUC, A. *Sociální potenciál organizace*. Rozvojový projekt 375/2006, str. 130

2.3.2 *Rozvoj a stabilizace lidských zdrojů*

Rozvoj lidského potenciálu organizace je podmíněn řadou cílených aktivit a opatření – získáváním zaměstnanců, personálním výběrem, pracovní adaptací, vzděláváním a výcvikem a pracovním hodnocením. Klíčovou oblastí, která se výrazně podílí na stabilizaci podniku, je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, přičemž spoluzodpovědnost za ně nesou i manažeři. Jejich edukativní funkce by se měla promítnout v těchto činnostech:

- ✓ předávat získané zkušenosti, učit zaměstnance akcí
- ✓ koučovat a poskytovat rady, konsultovat problémy
- ✓ identifikovat vzdělávací potřeby svých zaměstnanců - doporučovat do plánu školení
- ✓ podporovat sebevzdělávání (rozvoj prostřednictvím sebe sama)
- ✓ odměňování zaměstnanců aj.

Personální rozvoj pracovníků je jedním z hlavních úkolů personální práce a týká se rozvíjení pracovních schopností a sociálních vlastností pracovníků. Směřuje k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce, ke sblížení či dokonce ke ztotožnění zájmů jedince a organizace a k rozvíjení a uspokojování materiálních i nemateriálních potřeb pracovníků. Součástí personálního rozvoje je **kariéra**. Tradiční pojetí kariéry je pohybem (spíše vzestupným) v hierarchii řídicích funkcí v organizace. S omezováním množství řídicích úrovní v organizacích, díky tendencím k plošší organizační struktuře, se stále více klade důraz na tzv. paralelní, neboli odbornou kariéru, která **spočívá v rozvoji odbornosti** a pověřováním stále významnějšími úkoly bez formálního povyšování pracovníka.

2.3.3 *Hodnocení pracovníků*

Systematické pracovní **hodnocení pracovníků** je významnou devizou pro krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé řízení na všech jeho úrovních. **Podmínkou úspěšnosti hodnocení** je důvěra zaměstnance v pozitivní záměry hodnotitele pomoci pracovníkovi zlepšit práci a tím i svoji pozici ve firmě. **Existuje celá řada metod hodnocení** jak verbálních, tak neverbálních spočívajících v konstrukci stupnice kritérií. Volba kritérií závisí na charakteru činnosti hodnoceného. Hodnotitelem je nejčastěji bezprostřední nadřízený, ale mohou jimi být i podřízení, spolupracovníci či další zainteresované osoby (např. zákazníci). V současné praxi se nejvíce osvědčuje forma hodnotícího pohovoru umožňující spoluúčast hodnoceného a lepší komunikaci v procesu hodnocení.

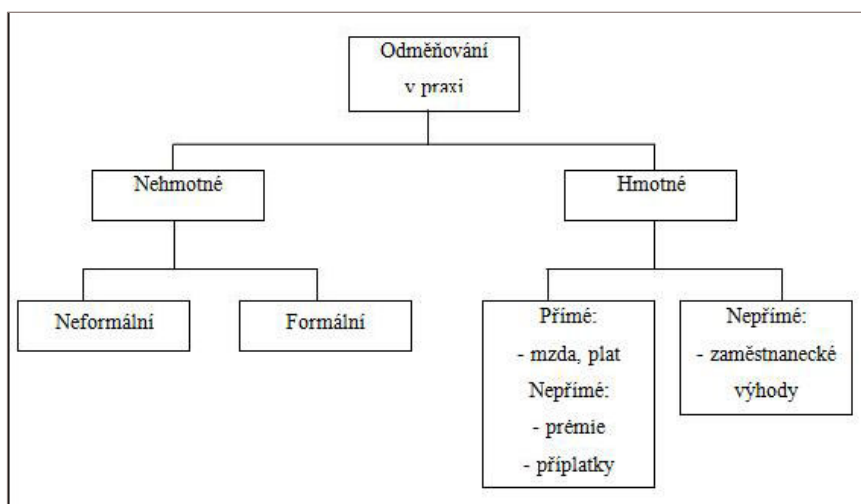
Mezi nejčastěji uváděné **cíle hodnocení** pracovníků patří: Určit úroveň pracovního výkonu a kvality práce pracovníka, rozpoznat potenciál jeho výkonu ve vztahu k výsledku, identifikovat potřeby zvyšování kvalifikace a vzdělávání, získat podklady pro systém odměňování, motivovat k vyššímu výkonu, získat přehled o názorech pracovníků a zlepšit mezilidské vztahy ve firmě, zejména vztahy nadřízených s podřízenými.

2.3.4 Odměňování zaměstnanců

Odměňování patří k jedné z nejdůležitějších personálních činností. Stále jsou však firmy, kde odměňování není součástí personálních úseků, což můžeme označit jako určitý pozůstatek minulého režimu, kdy toto bylo výhradně zařazeno do ekonomického útvaru firmy a motivační programy vytvářené na personálních útvarech nebyly s odměňováním nijak spjaté. U těchto firem převažuje plošný demotivační, ekonomizující přístup bez účinné aplikace motivačních poznatků sociologie a psychologie (Bláha a kol., 2005).

Způsob odměňování prozrazuje nejen profesionální úroveň managementu v ŘLZ, ale také jejich kreativitu a ochotu zamýšlet se nad efektivností způsobů motivování. Systém odměňování musí vycházet ze strategie firmy. V devadesátých letech minulého století přišel Lawler (Armstrong, 2007) s **pojmem „nové odměňování“**. Nové pojetí odměňování souvisí s potřebou lépe formulovat mzdovou politiku v návaznosti na podnikatelské cíle, hodnoty a kulturu organizace podporující soutěživé ekonomické prostředí. Toto odměňování je založeno více na lidech, tzn. že je v ní více zdůrazňováno plnění podnikatelských cílů jako udržení zákazníka, spokojenost zákazníků, kvalita poskytovaných služeb a výrobků. **Cílem „nového odměňování“ je** vytvořit proaktivní podnikatelské klima, v němž je spokojený zákazník. Jde o vytvoření vyššího stupně zainteresovanosti zaměstnanců na očekávaném chodu firmy. „Nové odměňování“ tak lépe skloubí finanční úspěch organizace s přínosem jednotlivých zaměstnanců.

Zaměstnance můžeme motivovat k lepším pracovním výkonům pomocí **hmotných a nehmotných forem odměňování** přičemž úloha manažera je přitom nezastupitelná. Odměňování ovšem není jenom o penězích a pro zaměstnance je motivující pouze za určitých podmínek, které stanovíme na základě hodnoty jejich práce, osobního přispění a pracovního výkonu. Odměna je tím nejlepším stimulem. A nejen odměna hmotná, ale také odměna nehmotná ve formě uznání, pochvaly či povzbuzení.



Obr.č.2.2 Systém odměňování zaměstnanců

Pramen: J. Bláha, A. Mateiciuc, Z. Kaňáková - Personalistika pro malé a střední firmy, CP Books, a.s., str. 159

Z obrázku č.2.2 jsou patrné hlavní kategorie struktury odměny:

- **Přímá finanční odměna:** to je základní plat vázaný na funkci, „vstup“ (potenciál), výkon a pracovní chování, tedy mzdu (základní a variabilní – příplatky, prémie, bonusy apod.).
- **Nepřímá finanční odměna:** tím se rozumí zaměstnanecké výhody.
- **Nefinanční odměňování:** je v penězích obtížně vyjádřitelná (pochvala, uznání, povýšení, stáž, studijní dovolená, kladná publicita ve firemním časopise apod.).

Spravedlivé odměňování znamená zajištění: interní, externí a výkonové spravedlnosti. Interní spravedlnost mezd – „za stejnou práci stejná odměna“, externí spravedlnost – to znamená konkurenceschopná odměna a výkonová spravedlnost – „za lepší výkon, vyšší odměna“

2.3.5 Výchova a vzdělávání

Vzdělávání pracovníků je důležitou personální činností, neboť **zvyšuje flexibilitu pracovní síly organizace** a její připravenost na změny, a tím pádem i konkurenceschopnost společnosti. Nejeefektivnějším vzděláváním je dobře organizované systematické vzdělávání. Zaměřuje se na takové vzdělávací aktivity, jakými jsou orientace nových pracovníků, doškolování, přeškolování iniciované organizací a rozvoj pracovních schopností a dovedností pracovníků iniciovaný organizací. Podle Kaňákové a kol. (2000) vedení organizace chápe, že konkurenční výhoda se nezíská spoléháním na nábor a „lovem mozků“ – headhuntingem, ale

rozvojem svých zaměstnanců. Systém podnikového vzdělávání není vždy rozvíjen. Jsou zde i bariéry rozvoje. Jednou z podstatných bariér je názor, že vzdělávání je nákladné. Ve firmách, které takto uvažují, se vzdělávání nechápe jako investice. Druhou bariérou je, že chybí systém plánovaného vzdělávání.

Identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je významným předpokladem pro optimální odvádění pracovního výkonu, neustálé zlepšování pracovního výkonu a budování a rozvoji znalostního potenciálu organizace. Vzdělávání zaměstnanců lze rozdělit do cca tří základních oblastí:

1. Profesní vzdělávání, které je zaměřeno do oblasti využívaných technologií a pracovních postupů
2. Vzdělávání „SOFT SKILLS“, zaměřené na získání dovednosti v oblasti řízení lidí, koučování, komunikace, vyjednávání, hodnocení pracovního výkonu, atd.
3. Vzdělávání vyžadované legislativou ČR a EU.

Vzdělávání a rozvoj umožňuje široká škála vzdělávacích činností. Tradičně se využívá školení, mezi nejnovější formy patří on-line kurzy, e-learning, školení na pracovišti, samostatně řízené učení a širší možnosti učení. **Stimulační faktory jsou základním momentem v motivaci pracovníků ke vzdělávání.** V dnešní době bych ale řekla, že nejlepším motivačním faktorem je vyšší platové ohodnocení a pracovní postup. Za vyšší plat si může pracovník uspokojit, některou ze svých biologických a fyziologických potřeb a pracovním postupem uspokojí potřeby úcty a uznání. Samozřejmě tím neodstraňuje pouze nedostatky, ale také dosahuje poznávacích a seberealizačních potřeb.

2.3.6 Zaměstnanecké vztahy

Při tvorbě příznivých podmínek pro práci lidí v organizacích sehrávají významnou roli také **zaměstnanecké vztahy**. Jedná se o označení rozsáhlé a mnohotvárné oblasti personalistiky, personálního managementu a řízení lidských zdrojů, která je spjata se vznikem, přítomností a utvářením se vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Pod pojem zaměstnanecké vztahy bývají, podle Armstronga (2007), zahrnovány položky, jako je:

- ✓ **zaměstnanecká politika organizace**
- ✓ uplatňovaná pravidla, struktura a postupy **kolektivního vyjednávání** mezi představiteli zaměstnanců a zaměstnavatelem, řešení zaměstnaneckých problémů
- ✓ právní normy týkající se **řešení zaměstnaneckých problémů**

- ✓ **interakce mezi zaměstnanci a manažery**, případně vedením organizace
- ✓ státní politika, přístupy zaměstnavatelů a odborů k **řešení zaměstnan. problémů**
- ✓ politika a praxe **zapojování zaměstnanců** do procesu utváření zaměstnaneckých vztahů, účasti zaměstnanců a uplatňovaných způsobů komunikace.

2.3.7 *Pracovní spokojenost*

Podle Bláhy a kol. (2006) **důležitou úlohou při řízení a rozvoji** sociálního potenciálu je zvládnout personální činnosti na profesionální úrovni a zvyšování pracovní spokojenosti. **Pracovní spokojenost odráží hodnocení pracovní činnosti pracovníkem.** Ten především posuzuje, jak pracovní činnost uspokojuje jeho potřeby. Vliv pracovní spokojenosti na chování pracovníka je velmi výrazný a je ovlivňována řadou faktorů. Významnou skupinu faktorů, které jsou na pracovníkovi nezávislé, tvoří **vnější faktory**:

- ✓ Finanční ohodnocení (mzda/plat)
- ✓ Vykonávaná práce, její druh a charakter
- ✓ Pracovní postup, pracovní kariéra
- ✓ Způsob vedení, styl řízení manažera
- ✓ Pracovní skupina, její sociální prostředí
- ✓ Pracovní podmínky

Dalším druhem faktorů, které více či méně prokazatelně ovlivňují pracovní spokojenost, jsou **osobnostní faktory**: věk, pohlaví, vzdělání, rodinný stav, pracovní zkušenost, profesionální úroveň, intelekt a soubor schopností.

2.4 **Nástroje motivace**

Aby pracovní činnost byla efektivní a přinášela prospěch jak podniku tak pracovníkovi, je potřeba ji stále podněcovat. Pozitivní působení na motivaci pracovníků je mnohonásobně účinnější než vedení lidí prikazováním či zastrahováním. Je nutné měnit strategii stimulování pracovníků tak, aby se struktura motivů rozvíjela v souladu s potřebami podniku a opírala se o vnitřní motivaci pracovníka.

2.4.1 *Vliv mzdy na motivaci pracovníků*

Obsahem odměňování je především hmotná odměna za práci. Je prostředkem, který slouží k zajišťování jeho životních potřeb, společenského postavení a životní úrovně.

Pro určitý okruh zaměstnanců je dominantním motivačním faktorem. **Mzdová soustava** vychází především z určité koncepce mzdové politiky společnosti a **stanoví soustavu měřítek** (kritérií), na základě kterých se určuje skladba a velikost mzdy, ale i zaměstnanecké výhody. Sledují se přitom jak krátkodobé cíle, tak i cíle dlouhodobé. Zpravidla se používají tato měřítka (Bedrnová, Nový, 2007):

- **znaky práce** – určující měřítko (např. požadované znalosti, dovednosti a zkušenosti pracovníka, specifika práce)
- **znaky pracovníka** – doplňkové měřítko (např. věk pracovníka, jeho prac. zásluhy či délka prac. poměru)
- **podnikové nebo resortní okolnosti**

Motivační účinek mzdy na pracovníka závisí na:

- ✓ její celkové velikosti v závislosti na celkovém objemu mzdového fondu podniku,
- ✓ jejím vztahu ke mzdě jiných pracovníků v rámci podniku,
- ✓ jejím vnitřním složením,
- ✓ působení dalším stimulačních prostředků.

2.4.2 Zaměstnanecké výhody - benefits

Zaměstnanecké výhody, tzv. benefits **se stávají prostředkem boje o pracovní sílu**, patří do rejstříku personálních nástrojů. Zaměstnanecké výhody **zahrnují širokou paletu výhod, za které by pracovník musel jinak platit**. Firma je poskytuje ke mzdě za vykonanou práci. Tvoří část příjmu ze závislé činnosti. Systém benefitů musí být nastaven optimálně k cílům firmy, ale bohužel jsou někdy upřednostněni pouze manažeři a na ostatní specialisty, klíčové zaměstnance a dělníky je zapomínáno.

Z pohledu podniku jsou zaměstnanecké výhody mimořádně zajímavé. Při koncipování zaměstnaneckých výhod je třeba podle Bláhy a kol. (2005) zohlednit:

- **společenské zájmy** (promítají se i do daňových úlev),
- **firemní zájmy**, jimiž organizace signalizuje svůj zájem zaměstnance, provázanost na jejich výkon,
- **zájmy zaměstnanců**, kdy jsou respektovány jejich potřeby k lepšímu vytvoření motivačního mechanismu pro řízení lidských zdrojů.

Nejběžnějšími benefity v současné době jsou:

- *stravenky nebo levnější obědy* – základní a jednoduše využitelný benefit
- *příspěvek na důchodové připojištění nebo životní pojištění* – benefit, který nabízí současná legislativa
- *vstupenky do bazénů, posiloven, fitcentr apod.* – benefit podporující výkonnost zaměstnanců, moderní manažeři ví, že sport a pracovní výkon jsou spojené nádoby
- *příspěvek na dopravu do zaměstnání a na ubytování* – benefit nutný v oblastech s horší dopravní obsluhností
- *jazykové kurzy, vzdělávací pobyty, poznávací zájezdy* – benefit rozšiřující využitelnost zaměstnanců
- *osobní rozvoj a vzdělávání* – benefity z této skupiny jsou klíčové pro udržení konkurenceschopnosti, jedná se o budování znalostního potenciálu firem i jednotlivců
- *příspěvek na dovolenou nebo týden dovolené navíc* – benefit posilující loajalitu
- *vitamíny, vakcíny proti chřipce* - zdravý zaměstnanec = zdravá firma
- *sick day* – v podstatě placené dny nemoci, posilující loajalitu k firmě
- *služební auto k soukromé dispozici, mobil, notebook* – benefit pro manažery a obchodníky

Z používání benefitů mohou profitovat jak zaměstnanci, tak zaměstnavatelé – a nejen z finančního hlediska. Zejména skutečnost, že si zaměstnanec může sám zvolit, které výhody chce využívat, posiluje loajalitu k zaměstnavateli velmi zřetelně. Nejenom že zaměstnavatel pak dobře zvolenými benefity motivuje své zaměstnance k vyššímu pracovnímu výkonu, ale přináší mu to i úsporu mzdových nákladů nebo možnost využít plánovaný objem mzdových nákladů daleko efektivněji.

Následující praktická část bakalářské práce se bude opírat o výše popsanou teorii celého tématu.

3 CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉHO PODNIKU



Pro vypracování praktické části mé bakalářské práce jsem si vybrala akciovou společnost Gumárny Zubří. Tato společnost byla založena jednorázově dle § 25 zák. č. 104/90 Sb. na základě rozhodnutí ministerstva průmyslu ČR ze dne 27.12.1990, č. 537/1990, na základě zakladatelského plánu a přijatých stanov. V současné době je společnost vlastněna pouze jediným akcionářem. Veškeré uvedené informace jsem čerpala z interních zdrojů, dokumentace a internetových stránek firmy.

3.1 Historie a současnost akciové společnosti Gumárny Zubří

3.1.1 Historie

Gumárny Zubří byly založeny v r. 1935 jako dceřiná společnost nejstarší střeoevropské gumárenské společnosti Optimit v Odrách. Po celou dobu historie Gumáren Zubří bylo možné sledovat dynamiku a turbulence vývoje, vzestupy i pády. Společnost byla založena jako zbrojovka pro výrobu protiplynových ochranných masek podle anglické licence „Leyland“. Statut zbrojovky si Gumárny Zubří uchovaly do dnešního dne. Po svém založení Gumárny Zubří vyráběly ochranné masky pro československý stát. Během studené války došlo k mohutnému rozvoji a největším investicím v Gumárnách Zubří. V průběhu druhé poloviny devadesátých let, po vzniku akciové společnosti a její privatizaci, došlo k nejvýznamnější restrukturalizaci celé společnosti, spojené s její novou orientací na výrobu přesných technických výlisků pro civilní sektor, zejména se zaměřením na automobilovou výrobu.

3.1.2 Současnost

Gumárny Zubří, a.s. využívají vlastní výzkum, vývoj gumárenských směsí, laboratoře, zkušebnictví, vývoj konstrukcí nástrojů a přípravků. Společnost disponuje výrobními kapacitami na míchání gumárenských směsí, nejmodernějšími vstřikovými lisami, klasickými hydraulickými lisami a zařízeními na vytlačování profilů a hadic. Pro zajištění kvality a technické úrovně výrobků je do praxe zaveden systém řízení jakosti podle norem ISO se zaměřením na přímé dodávky do automobilového průmyslu.

V současné době Gumárny Zubří a.s. nabízí spolupráci tuzemským a zahraničním zákazníkům v těchto oblastech:

- vývoj, výroba a prodej našich výrobků
- dodávky gumárenských směsí
- výroba nových pryžových nebo plastových (i kombinace pryž-kov, pryž-plast, plast - kov) výrobků podle vzorků nebo výkresové dokumentace zákazníka
- výroba výrobků na formách (případně i výrobních zařízeních) dodaných zákazníkem

3.1.3 *Budoucnost*

Ochrana a tvorba životního prostředí, vytváření bezpečných a zdravých pracovních podmínek pro své zaměstnance a jejich trvalé zlepšování, včetně prevence znečišťování a pracovních rizik, patří trvale k nejvyšším prioritám společnosti. Společnost má na období let 2009-2011 vypracovánu Politiku EMS a BOZP. Mezi její hlavní zásady patří především:

- Soulad s předpisy a jinými programy
- Minimalizace dopadů na životní prostředí
- Bezpečné pracovní prostředí
- Úspory energií, surovin a materiálů
- Havarijní připravenost
- Vzdělávání zaměstnanců

3.1.4 *Výrobní program společnosti*

Akciová společnost Gumárny Zubří má velmi široký záběr v rámci svého výrobního programu a klade důraz na rozmanitost výroby. **Hlavním cílem firmy je SPOKOJENÝ ZÁKAZNÍK.** Firma Gumárny Zubří, a.s. své činnosti a výrobní postupy podrobuje procesům kontroly a jakosti. Rozdělení produktů firmy je následující:

1. Gumárenské směsi

- ✓ pro všeobecné použití
- ✓ olejivzdorné
- ✓ teplovzdorné
- ✓ dynamické
- ✓ ozonuvzdorné
- ✓ pro protektorování pneumatik osobních a nákladních automobilů a traktorů

Směsi jsou vyráběny v plátech na paletě, v náložích, v páscích a tažených fóliích.

2. Ochranné masky

- ✓ vojenská maska OM-90
- ✓ civilní maska CM-4, CM-5, CM-6

Ochranné masky jsou dodávány pro armádu, ochranu civilních osob, policejní jednotky, požární ochranu, jaderné elektrárny, průmyslové podniky, atd. Dodávky mohou být kompletní, tj. včetně NBC filtrů, brašen, brýlových vložek, lahví a dalších doplňků, včetně zajištění servisu masek.

3. Lisovaná technická pryž, používaná v následujících průmyslech

- ✓ strojírenství (pryžové díly pro bílou techniku, membrány do tlakových nádob)
- ✓ spotřební průmysl (protiskluzové rohože do van, vysavače výlevek)
- ✓ stavebnictví (protiskluzové podlahoviny a plotny, gumové podložky střešní krytiny)
- ✓ zemědělská technika (vrapové hadice)

4. Vytlačovaná technická pryž

- ✓ vytlačovaná výroba pro automobilový průmysl (ochranné hadičky, těsnicí profily)
- ✓ vytlačovaná výroba pro stavebnictví (těsnění pro kanalizační systémy, ochrana rohů)
- ✓ vytlačovaná výroba pro zemědělství (těsnicí profily)

5. Pryžové výrobky pro osobní a nákladní automobily

Pryžové výrobky patří k nejširšímu sortimentu společnosti a samozřejmě splňují všechny potřebné normy. Patří zde:

- ✓ technické výrobky (např. prašnice, průchodky, potahy pedálů, držáky autoplachet)
- ✓ univerzální autokoberce pro 30 světových značek a 300 typů automobilů
- ✓ speciální autokoberce pro 26 světových značek a 250 typů automobilů
- ✓ koberce pro zavazadlový prostor osobních automobilů
- ✓ loketní opěrky, lapače nečistot, blatníky

6. Výrobky z temoplastů a TPE

- ✓ filtrační trysky
- ✓ vlastní výlisky, sáňkové boby, chovné klece
- ✓ autorohože
- ✓ výrobky dle zadání zákazníků (výrobky v kombinaci plast – kov, plast – pryž)

3.2 Politika jakosti

Politika uplatňovaná v rámci celé společnosti Gumárny Zubří a je stanovena v tomto znění:

“Kvalitou služeb uspokojovat očekávání a přání zákazníka”

Pro zajištění kvality a technické úrovně výrobků je do praxe zaveden systém řízení jakosti podle norem ISO 9001:2000, ISO TS 16949:2002, ISO 14001:2005, což je samo o sobě známkou kvality poskytovaných služeb, které jsou posuzovány nezávislou externí společností a potvrzuje tak, že tato společnost vytváří, dokumentuje, uplatňuje a dodržuje systém managementu jakosti v určitém rozsahu. Základním stavebním kamenem podnikatelského úspěchu společnosti je dobře definovaná a implementovaná strategie společnosti, kterou celá společnost žije.

Společnost Gumárny Zubří a.s. také získala od Sdružení automobilového průmyslu ČR prestižní ocenění **DODAVATEL PRO AUTO ROKU 2010**.

3.3 Organizace a řízení společnosti

Nákres organizační struktury je grafickým organizačním nástrojem společnosti. Organizační schéma Gumáren Zubří a.s. je graficky znázorněno v příloze č. 1.

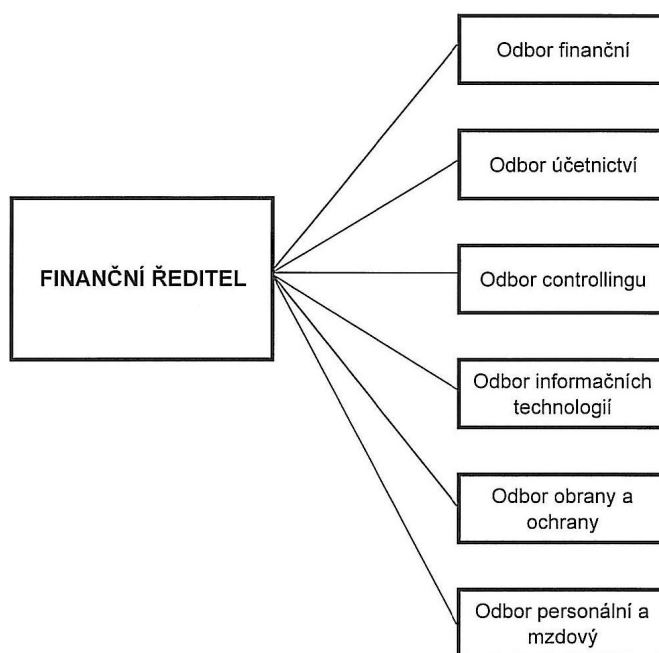
V čele společnosti stojí Generální ředitel. Vedení společnosti tvoří ředitelé jednotlivých úseků: Ředitelka logistiky, Výrobně technický ředitel, Ekonomicko personální ředitel, který je zároveň Zmocněncem pro BOZP, a Ředitel marketingu a prodeje. V průběhu roku 2009 došlo k zeštíhlení vedení společnosti o dva ředitele tím způsobem, že byl sloučen úsek výrobní a úsek technický a dále se sloučil úsek ekonomický a úsek personální. Pod vedení ředitelů spadají Vedoucí jednotlivých odborů. Vedoucí odboru životního prostředí a správy areálu zastává i funkci Zmocněnce pro EMS a Vedoucí odboru řízení kvality zastává i funkci Zmocněnce pro kvalitu. Všechny útvary jsou navzájem propojeny a všechny odbory hospodaří samostatně.

3.4 Lidské zdroje, jejich řízení a rozvoj

Znalosti a vědomosti lidí představují největší bohatství podniku. Laureát Nobelovy ceny za ekonomii Gary Becker zdůrazňuje, že ekonomický úspěch nebo naopak neúspěch je a i v budoucnu bude podmíněn zejména výkonem lidí. G. Becker mluví o lidském kapitálu, který je představován živou součinností přirozených talentů, vůlí ke vzdělání a schopností pracovat. Je zřejmé, že lidské zdroje a jejich úspěšné řízení v podstatné míře rozhodují o tom, jak podnik v boji s konkurencí uspěje nebo naopak neuspěje.

3.4.1 Organizace Úseku ekonomického a personálního

ŘLZ ve společnosti je provozováno v rámci Ekonomického a personálního úseku řízeného finančním ředitelem společnosti. Pod jeho vedení spadá Odbor finanční, Odbor účetnictví, Odbor controllingu, Odbor informačních technologií, Odbor obrany a ochrany a Odbor personální a mzdový viz obr.č.3.1.



Obr.č.3.1 Organizace Úseku ekonomického a personálního

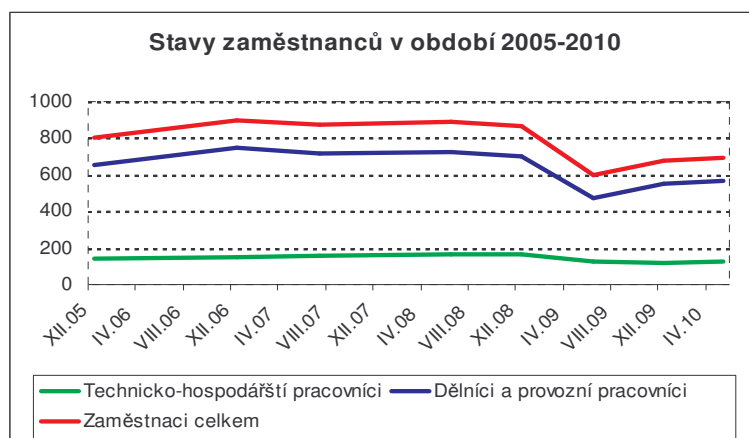
Základní činností personálního a mzdového odboru je zajišťování bezproblémového fungování všech výrobních procesů prostřednictvím kvalitního personálu. Cílem je zajistit vstupy lidského kapitálu do výroby v požadovaném množství, kvalitě a v příslušném čase. Aby bylo možné efektivně koordinovat personální práci a uplatňovat jednotnou podnikovou personální politiku a strategii jsou všechny záležitosti týkající se práce a pracovních sil soustředěny v jednom útvaru. V rámci personálního a mzdového odboru **jsou pracovníky**

prováděny rutinní odborné personalistické činnosti týkající se lidského kapitálu organizace.

Z podnikových interních dokumentů společnosti, které mi byly poskytnuty na personálním a ekonomickém úseku, jsem vyčetla a zpracovala do grafů změny počtu zaměstnanců v posledních letech.

3.4.2 Struktura zaměstnanců

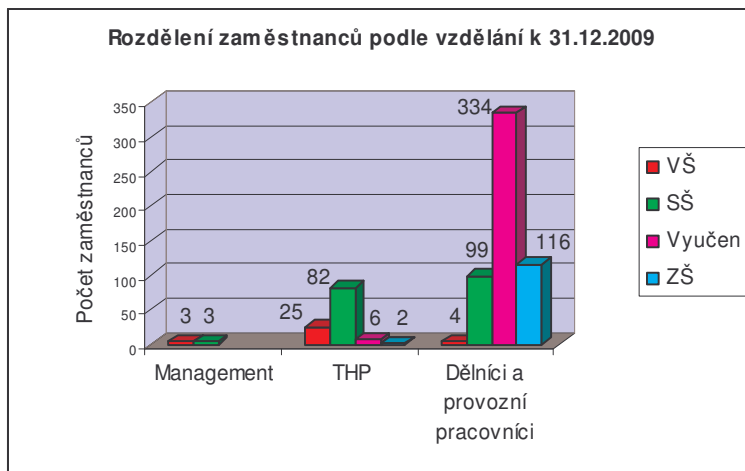
Společnost zaměstnává jak kmenové zaměstnance, pracující na základě smluv na dobu určitou či neurčitou, tak agenturní zaměstnance a dále pracovníky pracující na základě dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti. Agenturní pracovníci jsou najímáni v případě náhlého nárůstu výroby na přechodné období. Může se jednat jak o tuzemské, tak zahraniční pracovníky.



Graf č. 3.1 Stavy zaměstnanců v období let 2005 - 2010

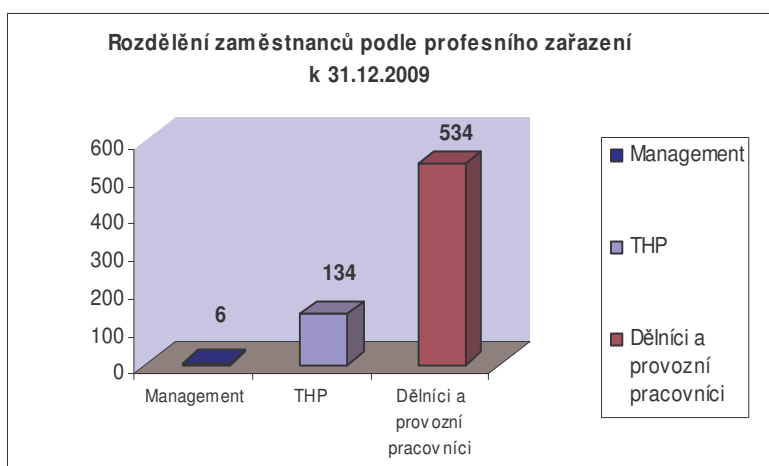
Pro porovnání jsem zaměstnance rozdělila podle tříd profesí. S rostoucím počtem pracovníků zastávajících dělnické pozice, rostl také počet technicko-hospodářských pracovníků. Jak je patrné z předešlého grafu č.3.1 docházelo do počátku roku 2007 ke stálému pozvolnému nárůstu zaměstnanců. Poté se situace skoro na dva roky stabilizovala, ale důsledkem hospodářské krize, která se nejvíce promítla do automobilového průmyslu, byla společnost nucena v průběhu období od konce roku 2008 do poloviny roku 2009 propustit skoro třetinu zaměstnanců. V dělnických profesích se počet zaměstnanců snížil z 726 na 471. Počet THP pracovníků byl snížen o 50 oproti předešlému stavu. Zpětný nábor pracovníků v průběhu roku 2009 byl způsoben nejenom opětovným nárůstem výroby, ale také zřízením vlastního provozu jídelny a úklidové služby díky ukončení spolupráce s outsourcingovými

společnostmi. Společnost GuZu nadále počítá v dlouhodobém časovém horizontu s dalším nárůstem počtu zaměstnanců.



Graf č.3.2 Rozdělení zaměstnanců podle dosaženého vzdělání k 31.12.2009

Rozdělení zaměstnanců podle vzdělání ke konci roku 2009 ukazuje graf č.3.2. Vyplývá z něj, že budoucí rozvoj a vzdělávání zaměstnanců je možný uplatnit jak u managementu, tak THP i dělníků, mezi nimiž můžeme najít i 4 vysokoškolsky vzdělané pracovníky. To je mimo jiné důkazem toho, že zvýšená nezaměstnanost v důsledku krize se dotkla i těchto pracovníků.



Graf č.3.3 Rozdělení zaměstnanců podle profesního zařazení k 31.12.2009

Z předešlého grafu č.3.3 je patrné rozdělení zaměstnanců ve společnosti ke konci roku 2009. Při poklesu výroby v důsledku krize došlo i ke snížení zaměstnanců a to převážně z řad dělníků a provozních pracovníků. Počet THP nemohl poklesnout úměrně vzhledem

ke specifiku výroby – náročnosti její přípravy a technického zázemí. Dále byly kladeny větší nároky na úseky nákupu a prodeje.

3.4.3 Mzdová politika

Systém odměňování tvoří vedle příjmů za práci vyplývajících ze mzdového systému podniku také všechny druhy odměn mzdového i nemzdového charakteru, zejména pak systém zvýhodnění – benefitů, které firma poskytuje pracovníkům. Odměňování se realizuje v rámci firemní mzdové politiky, která vychází z celkové strategie firmy, její pozice na trhu, ekonomické situace firmy, legislativních podmínek, situace na trhu práce a i z výsledků dohody s odborovou organizací. **Cílem mzdové politiky je zabezpečit:**

- ✓ potřebnou kvalitu pracovníků
- ✓ individuální ochotu k výkonu – úroveň motivace
- ✓ udržet objem mezd na takové úrovni, aby byla firma konkurenceschopná
- ✓ vnitropodnikovou spravedlnost odměňování
- ✓ vnější spravedlnost vůči ostatním účastníkům na trhu práce

4 ANALÝZA UPLATŇOVANÉHO ORGANIZAČNÍHO PŘÍSTUPU K MOTIVACI ZAMĚSTNANCŮ

„Lidé jsou váš největší kapitál“ P.F.Drucker

4.1 Předmět analýzy

Jedním z významných faktorů, přispívajících k výkonnosti a úspěšnosti firem v současném náročném podnikatelském prostředí, jsou zaměstnanci. V analýze se zaměřuji na průzkum spokojenosti zaměstnanců a na motivaci rozvoje lidského potenciálu zaměstnanců společnosti v posledních letech.

Cílem mé prováděné analýzy bylo:

- ✓ Zjistit spokojenost zaměstnanců s ohodnocením jejich práce ve společnosti.
- ✓ Zjistit kvalitu informovanosti zaměstnanců
- ✓ Zjistit spokojenost zaměstnanců společnosti s uplatňovaným motivačním systémem.
- ✓ Vyhodnotit zavedený motivační systém ve společnosti a navrhnout jeho změny.

4.2 Postup analýzy a použité metody

K získání potřebných informací pro provedení analýzy jistě existuje řada metod. Zvolila jsem níže uvedené metody, abych se co nejlépe zorientovala v zavedeném motivačním přístupu k zaměstnancům v akciové společnosti Gumárny Zubří. Data potřebná pro analýzu jsem získala studiem dostupných interních dokumentů, dotazníkovým průzkumem, individuálními pohovory se zaměstnanci společnosti na různých pozicích a v neposlední řadě jsem využila zkušeností z práce v analyzované společnosti.

Analýza dokumentů

Závazným dokumentem pro práci pracovníků personálního a mzdového odboru je Zákoník práce, jehož části věnované odměňování jsem brala v úvahu při sepsání této práce, a související dokumenty. Důležitým dokumentem, jak pro zaměstnance, tak majitele společnosti, je i Kolektivní smlouva uzavřená s místní odborovou organizací. Tato smlouva rozšiřuje práva a povinnosti zaměstnanců a majitelů společnosti nad rámec uvedený v zákonech ČR. Veškeré tyto dokumenty mi byly dány k dispozici.

Rozhovory se zaměstnanci

Osobní rozhovory se zaměstnanci byly pro mne velmi důležitým zdrojem informací pro zpracování mé práce. Na základě provedených polostandardizovaných rozhovorů jsem si mohla lépe utřídit a zanalyzovat své dosavadní znalosti a vědomosti o možnostech motivace jednotlivých skupin zaměstnanců a uplatňovaném systému odměňování.

Dotazníkový průzkum

Základním výzkumným prostředkem pro zjištění spokojenosti zaměstnanců s podnikovou kulturou a spokojeností s prací je dotazník zpracovaný ve formě tabulky pro jednoduché vyplnění. Průzkum proběhl v průběhu měsíce listopadu a prosince roku 2009. Toto šetření probíhá pravidelně každé dva roky. Otázky jsou uzavřené, jednoduché a snadno lze na ně odpovědět. Dotazovaný má vyjádřit svoji spokojenost a v rámci dané klasifikace ji obodovat. Dotazník je uveden v příloze č. 4. Forma anonymní ankety dává celkem velmi objektivní obraz stavu ve společnosti a představuje dobrý souhrn informací pro tvorbu nebo úpravy motivačního systému.

Získané údaje jsou vyjádřeny kvantitativně v procentech (zaokrouhleny aritmeticky na celá čísla) a převedeny do grafických a tabulkových forem uvádějících vždy výsledky za celý soubor formou tzv. koláčových grafů a členění prostřednictvím tabulek s procentuálním vyjádřením. Kvalitativní analýzu vyjadřují komentáře ke grafům, tabulkám a závěry a doporučení pro vedení společnosti.

Studium vnitřních organizačních norem

Jako zaměstnanec společnosti jsem měla kompletní přístup ke všem interním nařízením a směrnicím. Tyto jsou umístěny na vnitřní internetové síti společnosti – www.intranet.guzu, která je přístupná pouze zaměstnancům společnosti.

4.3 Analýza dosavadního motivačního systému

Společnost Gumárny Zubří a.s. má uzavřenou Kolektivní smlouvu se Základní organizací Odborového svazu ECHO ve smyslu platných zákonů a je uzavíraná vždy na období jednoho roku. Firma letos oslaví 75. let od svého založení a za dobu fungování dokázalo vedení vypracovat motivační systém, který zahrnuje jak pobídkové formy mzdy, tak

zaměstnanecké výhody. Systém je nastaven celopodnikově, ale ke každému jedinci se přistupuje individuálně, případně se hodnotí stejně pracovníci zařazení do jedné pracovní skupiny či oddělení.

4.3.1 Systém odměňování

Uplatňování mezd se realizuje v dané mzdové soustavě, která stanovuje zásady pro hodnocení prací jako kritéria odstupňování mezd, kritéria diferenciací tarifního systému a určuje konkrétní mzdové formy v závislosti na výsledku práce. Výše a složení mzdy je upravena v zákonných normách nebo vyplývá z platné uzavřené kolektivní smlouvy. Finanční ocenění výsledků práce zaměstnance představuje **mzda**, která **se skládá z pevné a pohyblivé části**. Pro pracovníky je pevná část mzdy nástrojem jejich stability. Z pohyblivých částí mzdy firma využívá prémie, osobního ohodnocení, příplatků za práci a odměn. Tyto složky jsou pro pracovníky velmi motivující, protože pro jejich získání musí odvádět vynikající práci. Pevné i pohyblivé části mzdy jsou stanoveny v platových výměrech.

Složení mzdy zaměstnance:

- ✓ základní mzda – pevný základ
- ✓ příplatky – dle charakteru práce
- ✓ prémie – dle mzdového a prémiového řádu
- ✓ osobní hodnocení – dle mzdového a prémiového řádu
- ✓ odměny – dle míry zapojení do mimořádných aktivit

Přesné podmínky pro stanovení výše pohyblivých složek mzdy na pracovištích a jednotlivců jsou upřesněny ve mzdovém předpisu.

Mzdové formy jsou:

- ✓ měsíční mzda – TH pracovníci, management
- ✓ úkolová mzda – dělníci výrobních středisek
- ✓ časová mzda – časově-režijní dělníci

Základní mzda

Odměnou zaměstnanců je především mzda. Pro odměňování zaměstnanců je uplatněn 7 stupňový tarifní systém pro dělnické profese a pro technicko-hospodářské profese 12 stupňový tarifní systém. Podrobný rozpis je uveden v příloze č. 2. Mimo rámec tohoto systému mohou být sjednány se zaměstnanci smluvní mzdy. Každý zaměstnanec je zařazen

do tarifního stupně podle podnikového sborníku povolání a funkcí a musí odpovídat druhu práce sjednané v pracovní smlouvě. Podnikový sborník je součástí mzdového předpisu.

Mzdové příplatky a zvýhodnění

Další složku mzdy tvoří mzdové příplatky a zvýhodnění. Jejich přesná charakteristika je uvedena v příloze č. 3:

- a) Příplatek za práci v odpolední směně
- b) Příplatek za práci v noční směně
- c) Příplatek za ztížené a zdraví škodlivé prostředí
- d) Práce přesčas
- e) Za dobu práce ve svátek
- f) Příplatek za práci o sobotách a nedělích
- g) Odměna za pracovní pohotovost
- h) Pro dobu zaškolování
- i) Zaměstnanci nepřísluší mzda

Prémie

U dělnických profesí jsou stanoveny ve mzdových a prémiových řádech středisek, jsou součástí kalkulovaných mezd na výrobek a její výše je přímo úměrná dosažené základní mzdě v daném měsíci. U THP jsou stanoveny na základě prémiového řádu, který je vydáván na kalendářní rok a jejich výše je odvozená od plnění ukazatelů, které jsou stanoveny pro úseky, případně střediska. Tuto prémii rozděluje přímý nadřízený.

Osobní hodnocení

U úkolových dělnických profesí je stanoveno ve mzdových a prémiových řádech středisek, je součástí kalkulovaných mezd na výrobek. Toto osobní hodnocení rozděluje přímý nadřízený mezi jednotlivce dle posouzení odpovědnosti za kvalitu, iniciativy a plnění pracovních úkolů.

Odměna za příkladné plnění pracovních úkolů

Její výše se odvíjí od míry odpovědnosti za kvalitu, funkčnost, dodržování termínů, praktických dovedností a znalostí zaměstnance. V případě, že společnost neplní vybrané ekonomické ukazatele, může dojít k nevyplacení uvedené odměny.

Odměna za zastupování

Prísluší zaměstnanci, který zastupuje vedoucího pracovníka. Tato odměna činí 15% ze základní mzdy vedoucího pracovníka. Odměna je rovněž vyplácena zastupujícímu zaměstnanci, není-li funkce nadřízeného přechodně obsazena. Podmínkou pro přiznání je doba trvání zastupování musí být delší než jeden měsíc.

4.3.2 Systém vzdělávání

Manažeři ve společnosti umožňují rozvoj svých podřízených - vytváří podmínky a prostor pro jejich osobní i profesionální rozvoj. Cíleně pracují s potenciálem svých lidí, zabezpečují jejich růst prostřednictvím systému firemních školení, optimálně doplňují pracovní pozice a vyhledávají talenty. Trvale usilují o prohlubování své odbornosti, kvalifikace a schopností, které plně využívají v zájmu firmy.

V roce 2008 byl v akciové společnosti GuZu realizován projekt na vytvoření školicího střediska pro zaměstnance. Tento projekt byl spolufinancován Fondem pro regionální rozvoj EU a Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR. Tyto prostory jsou využívány pro různá školení a zaškolování v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany, školení týkající se oblasti jakosti a technologií, vstupní školení na základní vnitřní závazné předpisy a normy, školení řidičů referenčních vozidel a jiná různá školení, např. obsluha PC.

Všichni zaměstnanci dělnických profesí a THP se účastní povinných školení, někteří jako například svářeči, řidiči, jeřábníci, účetní se účastní navíc odborných. THP se také účastní různých nepovinných školení k rozšíření své kvalifikace. Školení se provádí na základě plánu školení, který je zpracováván v personálního útvaru koncem roku na rok následující na základě návrhů jednotlivých vedoucích pracovníků.

Vzhledem k vysoké finanční náročnosti externích školení byl **zpracován projekt v rámci vyhlášeného programu EU „Vzdělávejte se“.** Žádost byla schválena a v průběhu měsíce května roku 2010 bylo ve společnosti GuZu zahájeno rozsáhlé vzdělávání zaměstnanců v rámci vyhlášeného programu v těchto oblastech: použití interního informačního systému a program Exel. Z pohovorů se zaměstnanci jsem zjistila, že většina je s tímto proškolením velmi spokojena, protože získané vědomosti mohou využít nejenom ve své práci, ale také ve svém osobním životě - dalším profesním růstu.

4.3.3 Systém hodnocení

Ve společnosti GuZu je zaveden systém pravidelného hodnocení pracovníků a to ve dvou úrovních.

Za prvé se jedná o **měsíční hodnocení výkonu zaměstnance**, které probíhá formou krátkého ústního pohovoru. Jedná se o posouzení jeho plnění měsíčních prémiových ukazatelů a povinností vyplývajících z popisu jeho pracovního místa, stanovených úkolů, přístupu k práci a na základě toho stanovit výši měsíční prémie.

Druhou úrovní je **roční hodnocení zaměstnance**, které je prováděno jednou ročně v průběhu měsíce listopadu a prosince kalendářního roku. Při každém hodnocení jsou stanovena jasná kritéria hodnocení, vztahující se jak na výsledky práce, tak na pracovní a sociální chování pracovníka (např. iniciativa, snaha o spolupráci, odbornost). Východiskem při hodnocení zaměstnance je posuzování jeho výkonu. Hodnocení probíhá přímo na pracovištích, kdy si spolu sednou přímý nadřízený a podřízený pracovník. Nejdříve zaměstnanec zapíše své poznatky do předem daného formuláře a poté je zkontuluje se svým vedoucím během hodnotícího pohovoru. Tiskopis „Záznam z hodnotícího rozhovoru“ vyplňuje hodnotitel ve 2 vyhotoveních (pokud by formulář v některých kolonkách nepostačoval, připojí se volný list, který obě strany podepíší). Jedno vyhotovení obdrží hodnocený, druhé zůstává hodnotiteli. Na personální úsek se předává kopie, která je uložena v osobním spisu pro potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnance.

4.3.4 Systém zaměstnaneckých výhod

Jako jeden ze způsobů motivace nabízí společnost GuZu svým zaměstnancům zaměstnanecké výhody. A to nejen proto, aby si byla schopna udržet kvalitní zaměstnance, ale také aby lidé pro tuto společnost chtěli pracovat, a tím se také svým způsobem usnadnilo získávání zaměstnanců. Společnost nabízí tyto výhody:

Stravování zaměstnanců

V první řadě společnost svým zaměstnancům umožňuje stravování v závodní jídelně formou poukázek na stravování (stravenek). Na tyto poukázky v hodnotě 62,- Kč přispívá společnost 30,-Kč a zaměstnanec si platí 32,- Kč. Finanční příspěvek zaměstnavatele je hrazen ze sociálního fondu. Zvýhodněné stravování je poskytováno i zaměstnancům čerpající řádnou dovolenou, rodičovskou dovolenou a dočasně pracovní neschopnost.

Řádná dovolená

Ve společnosti je zavedena výměra dovolené na zotavenou v délce zákonem stanovené, zvýšené o 1 týden pro všechny zaměstnance. Dny celozávodní dovolené jsou uvedeny v Kolektivní smlouvě. Termíny celozávodní dovolené neplatí pro zaměstnance, kteří pracují v nepřetržitém provozu.

Odměna při významných pracovních a životních jubileích

U příležitosti pracovních a životních výročí zaměstnanců se společnost zavazuje poskytovat jim finanční odměny. Výše odměny se diferencuje především podle doby zaměstnání ve společnosti a podle hodnocení celkové výkonnosti zaměstnance. Odměny nepřísluší zaměstnanci, který v daném nebo předchozím roce hrubým způsobem porušil pracovní kázeň. Konečné rozhodnutí o odměnách provádí generální ředitel společnosti.

Odměna při dosažení 50-ti a 60-ti let věku a při prvním ukončení pracovního poměru po nabytí nároku na všechny druhy starobních důchodů nebo plného invalidního důchodu je vyplácena v rozsahu od 1500 Kč do 10000 Kč. Výše částky je závislá na délce zaměstnání ve společnosti.

Odměna při dosažení 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40 nebo 45 let zaměstnání ve společnosti je vyplácena za nadprůměrné plnění pracovních povinností a může být poskytnuta v rozsahu od 5000 Kč do 35000 Kč. Výše částky je závislá na délce zaměstnání ve společnosti.

Ostatní výhody

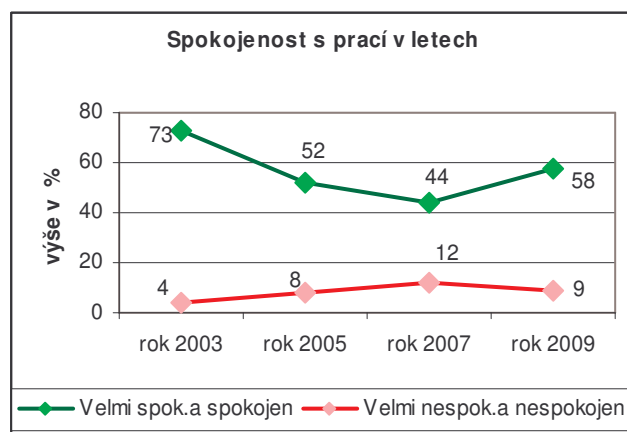
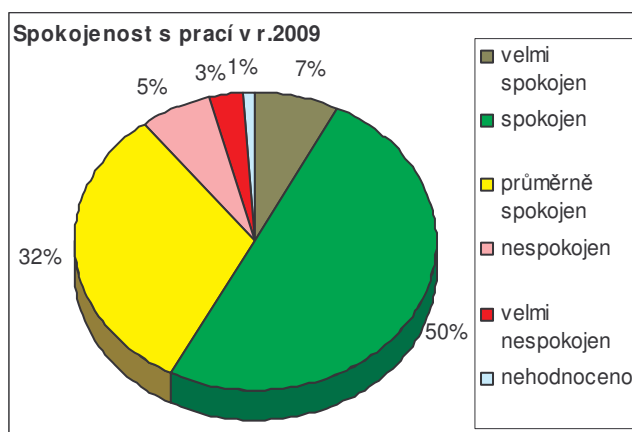
Jednotliví ředitelé mohou využívat k osobním potřebám přidělené **firemní vozidlo**. Služební **mobilní telefony** jsou ve firmě pro ředitele, THP, mistry a zvolené provozní pracovníky a dělníky samozřejmostí, a to vzhledem k potřebě neustálého kontaktu mezi sebou, zákazníky a dodavateli. K osobní potřebě jsou určeny jen výjimečně, ale i tuto možnost firma nabízí. V neposlední řadě má každý zaměstnanec, jenž to potřebuje ke své práci, od firmy plně hrazen úplný **pracovní oděv** v zimní i letní úpravě a také samozřejmě i vhodnou pracovní obuv.

Při obsazování volných pracovních míst uplatňuje společnost zásadu nejprve nabídnout příležitost v první řadě interním pracovníkům. Díky této metodě má každý zaměstnanec kromě pracující jistoty zajištěnou i možnost pracovního postupu a tím i lepší

motivaci. Problémem ale může být dodatečné vzdělání stávajícího zaměstnance, které může být poměrně drahé. Výhodou interního výběru je bezesporu fakt, že zaměstnanec zná dobře svoji společnost, a dá se tedy předpokládat vyšší loajalita spojená s novým postem. Navíc na tuto pozici vybírají ty pracovníky, které již dobře znají, a ví, jak asi bude kolektivem přijat. Zaměstnavatel má však podstatně zúžený okruh potenciálních pracovníků, ze kterých může vybírat.

4.4 Výsledky analýzy

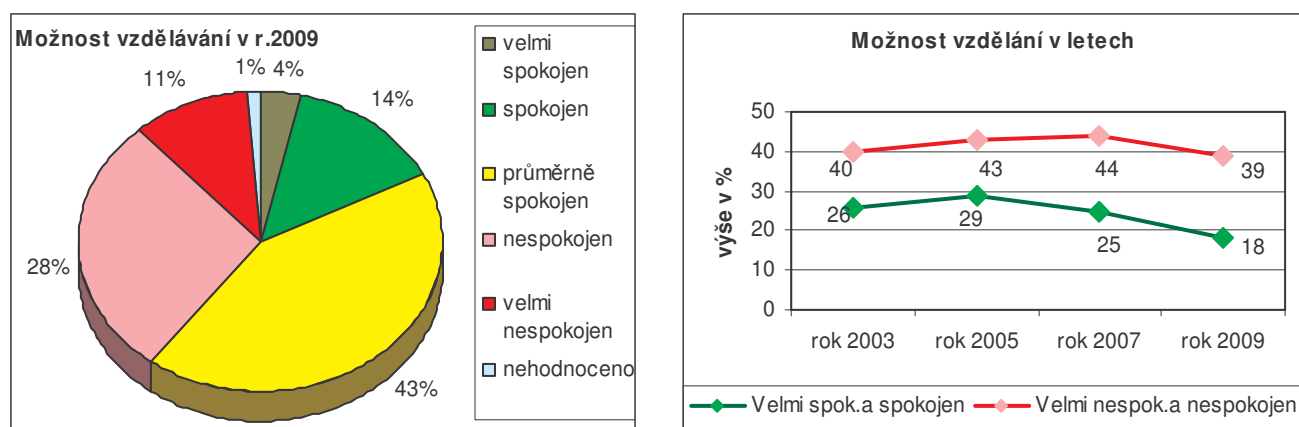
Hlavním přínosem informací pro analýzu dění v organizaci byl mnou provedený plostandardizovaný rozhovor se zaměstnanci na nejrůznějších pozicích. Přesné znění otázek je uvedeno v příloze č. 7. Další informace jsem získala na základě analýzy provedené formou anonymního dotazníkového šetření, týkajícího se spokojenosti zaměstnanců s podnikovou kulturou a spokojeností s prací, ve kterém bylo rozdáno náhodně vybraným zaměstnancům celkem 135 dotazníků, což představuje 20% vzorek všech zaměstnanců. Návratnost dotazníků byla poměrně vysoká – 94%, podobně jako v předešlých dvou šetřeních: v roce 2005 byla 98% a v roce 2007 byla 90%. Při mém šetření bylo vráceno 127 dotazníků a z toho bylo 95 z dělnických profesí a 32 THP. Zbývajících 9 dotazníků zaměstnanci nevrátili. Výsledky jsem shrnula v příloze č. 5 a č. 6 a obsahují informace získané z vyplňovaných formulářů. Z uvedeného průzkumu vyplynuly následující údaje:



Graf č.4.1, č.4.2 Jak jste spokojeni se svou prací?

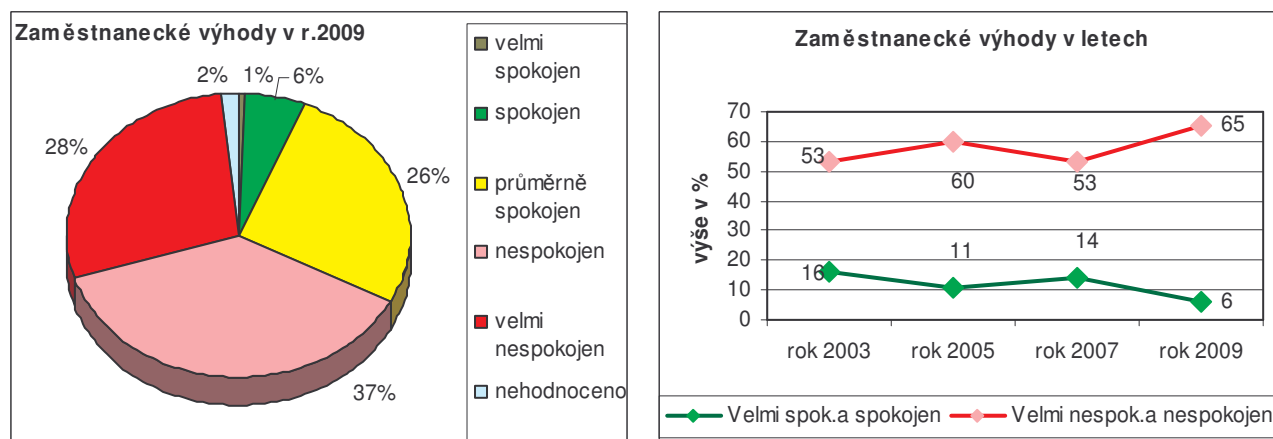
Cílem této otázky bylo zjistit zda jsou zaměstnanci se svou prací ve společnosti spokojeni. Z grafu č.4.1 patrné, že většina pracovníků (89%) je s prací průměrně či plně

spokojena. Při porovnání s předešlými lety viz graf č.4.2 je jasné vidět, že sice poměrně nízké % nespokojených pracovníků od roku 2007, po svém předcházejícím nárůstu, začíná klesat.



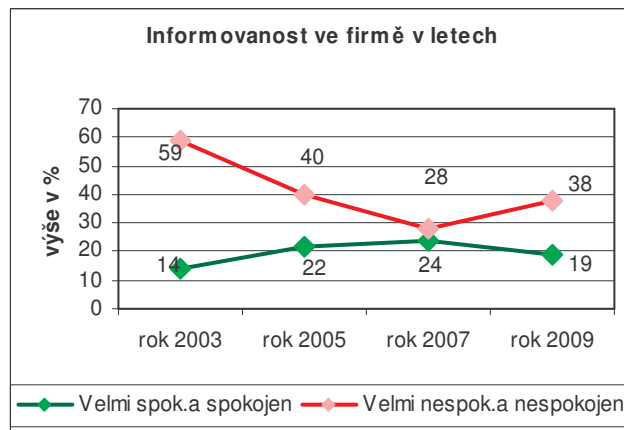
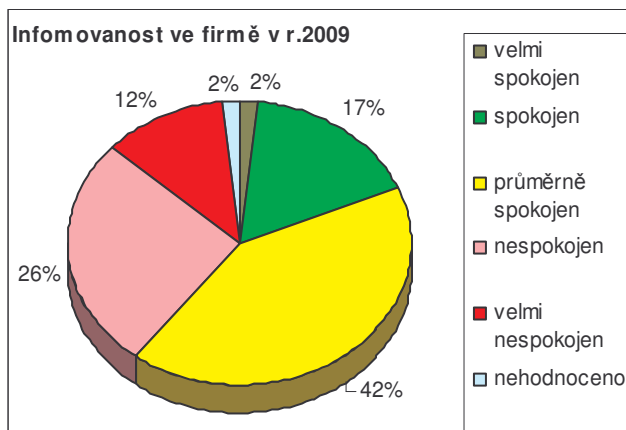
Graf č.4.3, č.4.4 Jak jste spokojeni s možností vzdělávání ve společnosti?

V této otázce byl vznesený dotaz, zda jsou zaměstnanci spokojeni se systémem vzdělávání ve společnosti. Z grafu č.4.3 je vidět, že spokojeno je pouze 18% a průměrně spokojeno je dalších 43%. Nespokojeno je 39% zaměstnanců. Toto číslo se více méně nemění za posledních 6 let, jak je patrné z grafu č.4.4. Spokojenost ovšem poklesla skoro o 10%.



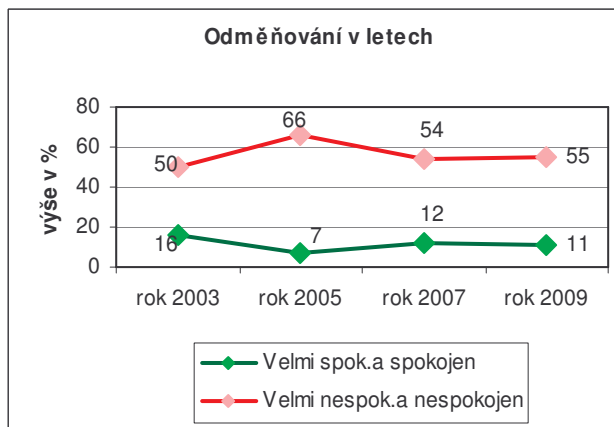
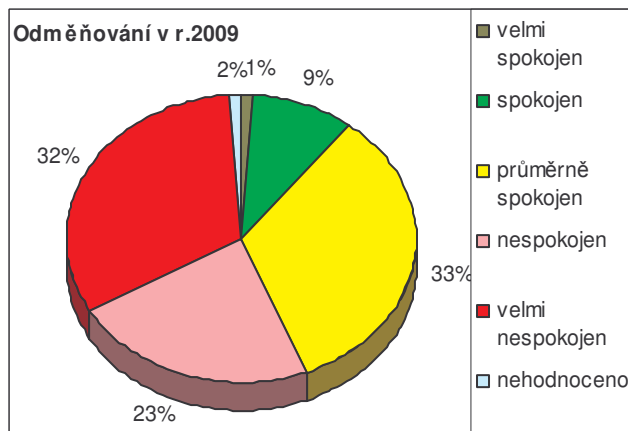
Graf č.4.5, č.4.6 Jak jste spokojeni se stávajícími zaměstnaneckými výhodami ve společnosti?

Touto otázkou jsme chtěli zjistit jak jsou zaměstnanci spokojeni se stávajícími zaměstnaneckými výhodami ve společnosti. V grafu č.4.5 je jasné vidět hrozivý výsledek. Pouze 6% zaměstnanců bylo spokojeno. Naproti tomu bylo celých 65% nespokojeno. V grafu č.4.6 je vidět, že spokojenost za poslední roky má klesající charakter a nespokojenost roste.



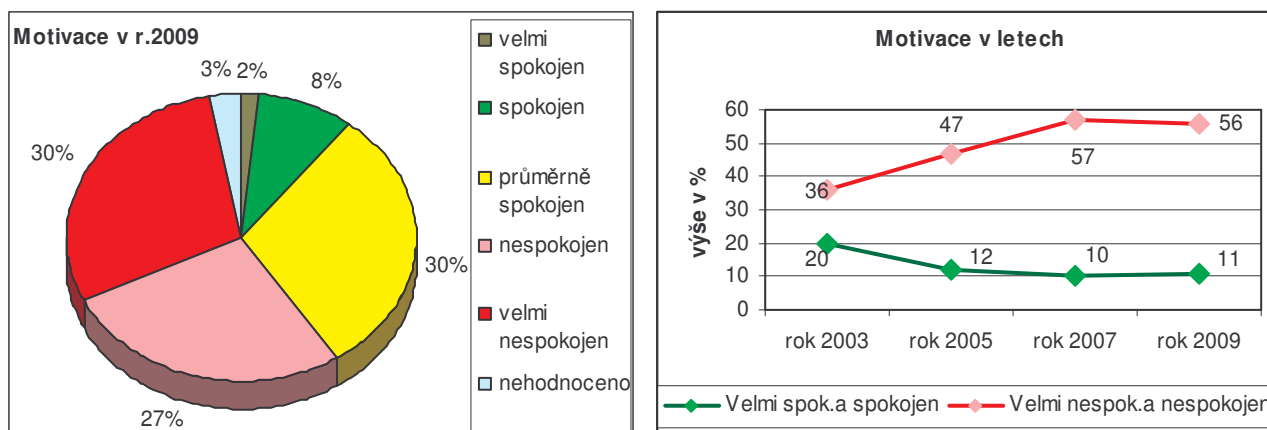
Graf č.4.7, č.4.8 Jak jste spokojeni s informovaností ve společnosti?

Z grafu č.4.7 je vidět, že spokojenost s informovaností zaměstnanců ve společnosti je nízká – pouze 19%. Nespokojených zaměstnanců je jednou tolik – 38%, ovšem v r.2003 jich bylo až 59%. Tento stav se do roku 2007 prudce zlepšil na 28%, ale pak opět zhoršil – viz.graf č.4.8.



Graf č.4.9, č.4.10 Jak jste spokojeni se systémem odměňování ve společnosti?

V této otázce byl vznesený dotaz, zda jsou zaměstnanci spokojeni s nastaveným systémem odměňování ve společnosti. Dle grafu č.4.9 bylo spokojeno pouze 11% zaměstnanců a naproti tomu nespokojeno až 55%. Z grafu č.4.10 můžeme vyčíst, že největší nespokojenost byla v roce 2005 – 66%. Se spokojeností je to v průběhu let stejné.



Graf č.4.11, č.4.12 Jak jste spokojeni s motivačním systémem ve společnosti?

Cílem této otázky bylo, zjistit jak jsou zaměstnanci spokojeni s úrovní motivace ve společnosti. Z grafu č.4.11 je patrná vysoká nespokojenost zaměstnanců – 56%. Spojeno je pouze 11% zaměstnanců. Nespokojenost s motivací nám v průběhu let vzrostla skoro jednou tolik a spokojenost taktéž poklesla skoro o polovinu oproti stavu v roce 2003 – 20%. Toto můžeme vyčíst z grafu č.4.12.

4.5 Shrnutí získaných poznatků

V této kapitole se zaměřuji na shrnutí poznatků, které jsem zjistila z analýzy společnosti. Na základě těchto poznatků, mohu konstatovat, že společnost v posledních letech dosáhla nemalého úspěchu. Stala se „atraktivním zaměstnavatelem“, rozšířila výrobu o výrobky z termoplastů a TPE, v roce 2010 úspěšně obhájila certifikát ISO 9001:2000, s úspěchem prošla audity přímých odběratelů, i přes dopady hospodářské krize nastartovala ekonomický růst spojený s opětovným nárůstem zaměstnanců, pokračovala v optimalizaci umístění technologie pro vyšší efektivnost výroby, získala prestižní ocenění „Dodavatel pro auto roku 2010“. Už jen tyto poznatky naznačují, že zkoumaná společnost má své místo na trhu a ví, že bez neustálého investování a rozvíjení lidského potenciálu by tohoto úspěchu nedosáhla.

Výsledky vyhodnocení dotazníkového šetření a osobních pohovorů, které byly popsány nám ukazují, že kromě finančního ohodnocení práce jsou pro zaměstnance silným motivačním faktorem vztahy na pracovišti a uznání nadřízených. Se vztahy mezi lidmi je ve společnosti spokojena většina pracovníků, tj. 94% a se vzájemnou komunikací je

spokojeno 73%. Za přispění zaměstnavatele by měla být i nadále rozvíjena spokojenost zaměstnanců společnými pracovními nebo i mimopracovními aktivitami.

Není vůbec jednoduché nalézt nejvhodnější způsob, jak motivovat zaměstnance k vysokým pracovním výkonům a spravedlivě hodnotit a odměňovat. Ke zvýšení produktivity práce a spokojenosti zaměstnanců v dnešní době již nestačí zvýšit plat. Je důležité uvědomit si, že důraz je kladen především na dobrou pracovní atmosféru, dostatek informací, fungující komunikaci, jak mezi zaměstnanci samotnými, tak s nadřízenými, dodržování pravidel, a zejména na nefinanční složky mzdy (benefity), které motivují zaměstnance k setrvání ve společnosti.

Pozitivem z dotazníků a osobních pohovorů je dobrá informovanost, co se týká poskytování zaměstnaneckých výhod. Bohužel současné složení zaměstnaneckých výhod vyhovuje pouze 16% zaměstnancům. Zbývající zaměstnanci by uvítali změny v současném systému.

Rozdělování odměn by se mělo odrážet od kvalitních výkonů zaměstnanců. Podle poloviny z nich je tento způsob skutečně realizován, ale naproti tomu je polovina zaměstnanců se stávajícím systémem odměňování nespokojena. Někteří jedinci si dokonce myslí, že jsou odměny rozdělovány podle faktorů, které nemají s pracovním výkonem nic společného.

Ze zkušenosti ve společnosti bych také podotkla, že firma má velký objem zásob materiálu a polotovarů. Tyto zásoby na sebe zbytečně vážou velké množství peněz, které by firma mohla investovat jinak. Proto doporučuji zúžení výroby na co nejtenčí linii a zásoby vést jen v nejnutnějších případech. Pokud má firma dobré vztahy s dodavateli mohla by zavést moderní metodu zásobování JUST-IN-TIME, charakteristická „nulovými zásobami“, čímž vyplívají úspory z eliminace požadavků na skladování, pracovníky skladu a spotřeby energie. Naproti tomu by ale mohly vzrůst náklady na dopravu. Proto by bylo potřeba vše řádně zanalyzovat.

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO MANAGEMENT

Zaměstnanec v sobě hledá motivaci k plnění stanovených cílů a společnost by mu měla nastavenými podmínkami a opatřeními k nalezení vhodné motivace přispět. Výkon zaměstnance tedy odpovídá tomu, jak práce a odměna za ni (finanční či nefinanční) uspokojuje jeho potřeby. Finanční motivace má pro zaměstnance význam jen částečný, a dokonce od určité výše již nepředstavuje žádný. Pozornost je ale třeba zaměřit do řad nástrojů nefinanční motivace. O co obtížněji jsou tyto nástroje definovatelné a uchopitelné, o to výraznější roli hrají při motivaci zaměstnance.

Na základě provedené analýzy, osobních pohovorů a získaných informací o společnosti se domnívám, že firma má nevhodný systém motivace zaměstnanců a úzkou nabídku zaměstnaneckých výhod. Jde o stále se rozvíjející a prosperující společnost s dobrým postavením na trhu, která přitahuje mnoho kvalitních uchazečů o práci. Níže uvedené návrhy a doporučení směřují především ke zlepšení metod motivace zaměstnanců a odstranění nedostatků, včetně zohlednění aktuálních potřeb společnosti. Navrhovaná řešení nejsou jediným možným řešením, najde se jich jistě více. Z výsledků provedené analýzy spokojenosti zaměstnanců **předkládám návrhy a doporučení v základních oblastech:**

- *Informovanost*
- *Systém odměňování*
- *Systém zaměstnaneckých výhod*
- *Rozvoj a vzdělávání*

Níže uvedené metody navrhuji projednat na poradě vedení společnosti a v případě jejich schválení navrhuji je zavést do praxe od roku 2011.

5.1 Informovanost zaměstnanců

Díky rozhovorům se zaměstnanci a provedené analýze spokojenosti jsem zjistila, že mnoho z nich není řádně seznámeno s firemní strategií, jejími cíli, chodem a momentálním ekonomickým stavem. Díky tomu necítí jednotliví zaměstnanci sounáležitost s firmou – „nežijí s ní“. Vzhledem k tomu, že se zaměstnanci necítí spjati s hodnotami a směřováním

společnosti, necítí se plně motivováni k naplňování vytyčených cílů společnosti a je tím pádem málo pravděpodobné, že společnost bude v naplňování svých cílů úspěšná. Ve všech útvarech společnosti není zaveden systém pravidelného informování zaměstnanců i přestože je v některých útvarech nastaven a úspěšně aplikován.

Vzhledem k výše uvedenému **doporučuji zavést pravidelné porady na jednotlivých úsecích/odborech** - 1x za 2 až 3 týdny a tím zlepšit informovanost zaměstnanců. Porady by měly být prováděny jak s řadovými THP, tak časovými a režijními dělníky, aby měli dostatek informací o dění ve firmě. Díky tomu budou mít stálý přehled o důležitých změnách a stavu společnosti, jak se jí daří, budou se cítit více její součástí a potřební a tím budou lépe motivováni podávat maximální pracovní výkon pro její úspěch.

5.2 Systém odměňování zaměstnanců

Na spokojenost zaměstnanců má největší vliv finanční ohodnocení. Jak vyplývá z průzkumu a osobních pohovorů, zaměstnanci jsou spíše nespokojeni s platovým ohodnocením a výše mzdy je částečně motivuje. Systém odměňování se jim zdá nespravedlivý. **Tímto bych navrhla, aby organizace věnovala zvýšenou pozornost systému odměňování.** Efektivní, jednoduchý a transparentní systém odměňování, provázaný s úspěšností plnění stanovených cílů, je základem „sociálního smíru“ ve společnosti a zaměstnanci jistě díky němu vyvinou intenzivnější úsilí k podávání vyššího pracovního výkonu. Proto **doporučuji nastavit zaměstnancům cíle**, na základě kterých budou stanoveny **měsíční prémiové ukazatele**, dle kterých dojde ke spravedlivějšímu a přehlednějšímu systému odměňování. Kritéria nastavit tak, aby je mohly jednotlivé úseky či samotní pracovníci svou činností skutečně ovlivnit. Díky schopnosti vlastního ovlivnění je toto pro zaměstnance daleko více motivující, než když je systém nastaven na celkovém výsledku společnosti. **Pro jednotlivé úseky navrhuji takto nastavit cíle – prémiové ukazatele:**

➤ *Úsek logistiky*

Pro dělnické profese :

- ✓ *Zkrácení času příjmu, výdeje zboží a materiálu*

Pro THP pracovníky:

- ✓ *Úspora z ceny dopravy,*

- ✓ *Úspora z ceny nakupovaného materiálu,*
- ✓ *Odměna za zavedení nového obalového mat. (snížení jeho ceny)*

➤ **Úsek výrobně-technický**

Pro dělnické profese výrobních středisek:

- ✓ *nepřekročení limitu vnitřní zmetkovitosti ve stanovené procentní výši z výroby zboží*

Pro THP pracovníky výrobních středisek:

- ✓ *plnění termínů externích zakázek - podíl (%) počtu zpožděných externích zakázek k celkovému počtu externích zakázek*

Pro THP pracovníky technického úseku:

- ✓ *Splnění měsíčního plánu materiálových úspor*

➤ **Úsek ekonomický a personální**

Pro THP ekonomické části úseku:

- ✓ *Výše pohledávek po lhůtě splatnosti*

Pro THP personálního části úseku:

- ✓ *Snížení nákladů na vzdělání a výcvik pracovníků*

➤ **Úsek marketingu a prodeje**

Pro THP marketingu:

- ✓ *Vyhledání a získání nových zákazníků, nových výrobků*

Pro THP prodeje:

- ✓ *Splnění plánovaného měsíčního Krycího příspěvku*

Z osobních pohovorů jsem dále zjistila, že větší polovina zaměstnanců je zřídka chválena za dobře odvedenou práci. Teorie říká, že nic v práci člověka nepotěší tak, jako pochvala nadřízeného. Pochvala společnost nestojí žádné finanční prostředky a zaměstnanec se díky ní dozví, že o jeho dobře odvedené práci nadřízený ví, cítí se pro firmu důležitý a stává se loajálním. Zaměstnanci pak pracují na maximální výkon a snaží se ho ještě zvýšit při mimořádných akcích, pro které obětují i část svého volna. **Tím, že zaměstnanci obětovali část svého soukromého času, nasadili své síly a vložili osobní iniciativu, měli by být dostatečně oceněni.**

5.3 Systém zaměstnaneckých výhod

Jak vyplynulo z provedené analýzy a osobních pohovorů je systém zaměstnaneckých výhod uplatňovaný v GuZu poměrně úzký a jednostranně zaměřený a zaměstnanci jsou s ním nespokojeni. Musíme si uvědomit, že zaměstnanecké výhody se stávají prostředkem boje o pracovní sílu, a proto by se společnost měla snažit mít atraktivní nabídku. Pro její zvýšení **navrhují zavést tzv. kafeteria systém**, který je s to nahradit plošné poskytování benefitů a **také rozšířit nabídku výhod**. Jeho podstata spočívá v tom, že se ponechává na pracovníkovi, aby si podle svých přání a v rozsahu předem stanoveného rozpočtu vybral, jaké požitky mu má zaměstnavatel poskytnout. Rozpočet a menu nabídek je možné účinně diferencovat v závislosti na důležitosti a přínosu pracovníka, jeho výkonu, podle skupiny zaměstnanců nebo vnitropodnikových útvarů.

Kafetériový způsob posiluje osobní odpovědnost. Tento způsob poskytování benefitů totiž od pracovníka vyžaduje, aby se sám rozhodl o struktuře svého „druhého“ příjmu. Dostává možnost svobodně volit si požitky z více variant a svou volbu může periodicky opakovat. Používá se při tom tzv. katalog požitků a služeb. V tom spočívá největší rozdíl oproti dřívějším přístupům. Tento aspekt přispívá k posílení osobní odpovědnosti a může pozitivně působit na aktivizaci pracovníka, aby se zajímal o mechanismy řízení ve firmě a výsledky hospodaření.

Stávající nabídku zaměstnaneckých výhod rozšířit o:

- ✓ příspěvek na oddych a aktivity ve volném čase (rekreaci, rehabilitaci, sportovní a kulturní aktivity apod.),
- ✓ příspěvky na pojištění (životní, penzijní připojištění aj.),
- ✓ poradenství (právní, daňové, psychologické aj.),
- ✓ zvýhodněné půjčky od zaměstnavatele,
- ✓ věcné odměny (zboží, upomínkové předměty).

5.4 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Rozvoj a vzdělávání lidských zdrojů je jednou z klíčových oblastí, která se výrazně podílí na stabilizaci zaměstnanců. Vedle možností vzdělávání zaměstnanců je zejména

pro nové lidi v týmu klíčové, kolik času a prostředků je společnost ochotna investovat do jejich zaškolení. Kromě procesu zaškolení by měla firma pečovat o zaměstnance s vyšším potenciálem, investovat do jejich rozvoje a snižovat tak pravděpodobnost jejich odchodu.

V posledních dvou letech sice společnost zvýšila počet vzdělávaných zaměstnanců díky podpoře Ministerstva průmyslu a obchodu ČR na realizaci projektu na vytvoření školícího střediska pro zaměstnance, ale vzhledem k tomu, že se společnost na výrobním trhu pohybuje ve velmi specifické výrobě – **doporučuji zvýšení kvalifikace** odpovědných technických pracovníků **v oblasti gumárenské technologie a znalosti v oblasti používaných gumárenských surovin a chemikálií**. Cílem společnosti je dodávat výrobky napřímo zahraničním automobilkám a proto **doporučuji rozšíření a zkvalitnění jazykových znalostí** odpovědných zaměstnanců formou výukových kurzů.

Nastavením fungujícího **systemu** strategického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců **může společnost řešit následující situace** a strategické otázky v souladu s aktuálními potřebami společnosti:

- ✓ Vysoká fluktuace zaměstnanců spojená často s nespokojeností s managementem, s vedením a řízením
- ✓ Stabilizace zaměstnanců a managementu
- ✓ Nedostatek nástrojů k motivaci zaměstnanců v rukou managementu
- ✓ Nedostatečná zkušenost managementu (potřeba urychlování růstu nových lídrů)
- ✓ Zvyšování míry participace zaměstnanců na naplňování strategických cílů společnosti
- ✓ Zvyšování atraktivity společnosti pro uchazeče o zaměstnání

6 ZÁVĚR

V bakalářské práci jsem se zabývala motivací rozvoje zaměstnanců ve vybraném průmyslovém podniku. Díky daňovému systému České republiky se opravdu nevyplatí darovat zaměstnancům to, po čem paradoxně nejvíce touží, což je navýšení platů. V otázce zaměstnaneckých výhod tak přichází v úvahu nový rozměr – penězům pokud možno co nejvíce podobná alternativa.

V první části své bakalářské práce jsem zjišťovala, studovala a doplňovala potřebné znalosti a informace týkající se různých možností motivace a stimulace a odměňování poskytovaných zaměstnavatelem, možnosti zaměstnaneckých výhod. Zabývala jsem se teoretickými východisky v přístupu k motivaci rozvoje lidského potenciálu organizace, abych mohla následně tyto získané informace následně využít v praktické části mé práce.

V druhé části jsem představila společnost Gumárny Zubří a.s., její historii, současnost a výrobní program. Dále jsem popsala její vnitřní uspořádání, strukturu zaměstnanců a její mzdovou politiku.

Třetí část mé bakalářské práce je věnována realizaci průzkumu, jeho vyhodnocení a navržení určitých doporučení. Data potřebná pro analýzu jsem získala studiem dostupných interních dokumentů organizace, provedeným průzkumem podnikové spokojenosti a individuálními polostandardizovanými pohovory se zaměstnanci a v neposlední řadě jsem využila zkušeností z práce v analyzované společnosti.

V závěrečné části bakalářské práce jsem na základě analytického zkoumání formulovala návrhy a doporučení pro management společnosti. Tato doporučení, by dle mého názoru, měla vést ke zlepšení motivace, spokojenosti zaměstnanců společnosti a ke zvýšení jejich produktivity práce.

Cílem mé práce bylo zjistit spokojenost zaměstnanců s ohodnocením jejich práce, zjistit kvalitu informovanosti zaměstnanců, odhalit nedostatky motivačního systému Gumáren Zubří, a.s., navrhnout společnosti optimální způsob, jak upravit stávající systém odměňování zaměstnanců a rozšířit nabídku zaměstnaneckých výhod, což jsem splnila. Doplnila jsem návrh možností zcela odlišného pojetí čerpání příspěvků ze sociálního fondu prostřednictvím

kafeteria systému. Dále jsem doporučila zavést pravidelné porady pro zkvalitnění informovanosti zaměstnanců, rozšíření nabídky vzdělávacích programů a úpravu systému odměňování.

Přínos své bakalářské práce spatřuji v tom, že společnost má možnost seznámit se s postoji a názory svých zaměstnanců na stávající motivační systém. Navržená doporučení samozřejmě potřebují prostor pro debatu vedoucích pracovníků a managementu společnosti. Vzhledem k tomu, že oni mají nejlepší informace o společnosti a jejich zaměstnancích, je jen na nich, aby navrhli konečná rozhodnutí. Případné změny v systému odměňování musejí být také projednány s odborovou organizací. Věřím, že společnost využije výsledků mé práce a provede úpravu motivačního systému.

7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knihy:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1.vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.

KAŇÁKOVÁ, Z.; BLÁHA, J.; BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.

LEDNICKÝ, V. *Základy managementu*. 4. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2003. 165 s. ISBN 80-7048-017-3.

OWEN, J. *Úspěšný vůdce*. přel. Kusinová, M., 1.vyd. Praha: Ekopress, 2007. 216s. ISBN 978-80-86929-33-0

Jiné zdroje:

KAŇÁKOVÁ, Z.; BLÁHA, J.; ČOPÍKOVÁ, A.; JAROLÍMOVÁ, J.; MATEICIUC, A. *Sociální potenciál organizace*. Učební text pro bakalářské studium. 1.vyd. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2006. 156 s. Rozvojový projekt 375/2006

Interní materiály firmy Gumárny Zubří, a.s.

8 SEZNAM ZKRATEK

CM Civilní maska

GuZu Gumárny Zubří, a.s.

ISO International Organization for Standardization

NBC Nukleární, biologický, chemický

OM Ochranná maska

ŘLZ Řízení lidských zdrojů

PP Polypropylen

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví a práce

TP Technická pryž

TPV Technická příprava výroby

TPE Termoplastické elastomery

EMS Enviromentální systém

SMART je zkratka pro specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a termínované cíle

9 PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č.121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečné, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7.7.2010



Gabriela Cabáková

Adresa trvalého pobytu studenta:

Záhumení 986
756 54 Zubří

10 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Organizační schéma společnosti Gumárny Zubří a.s.

Příloha č. 2 - Tarifní soustava odměňování zaměstnanců a termíny výplat

Příloha č. 3 - Mzdové příplatky a zvýhodnění

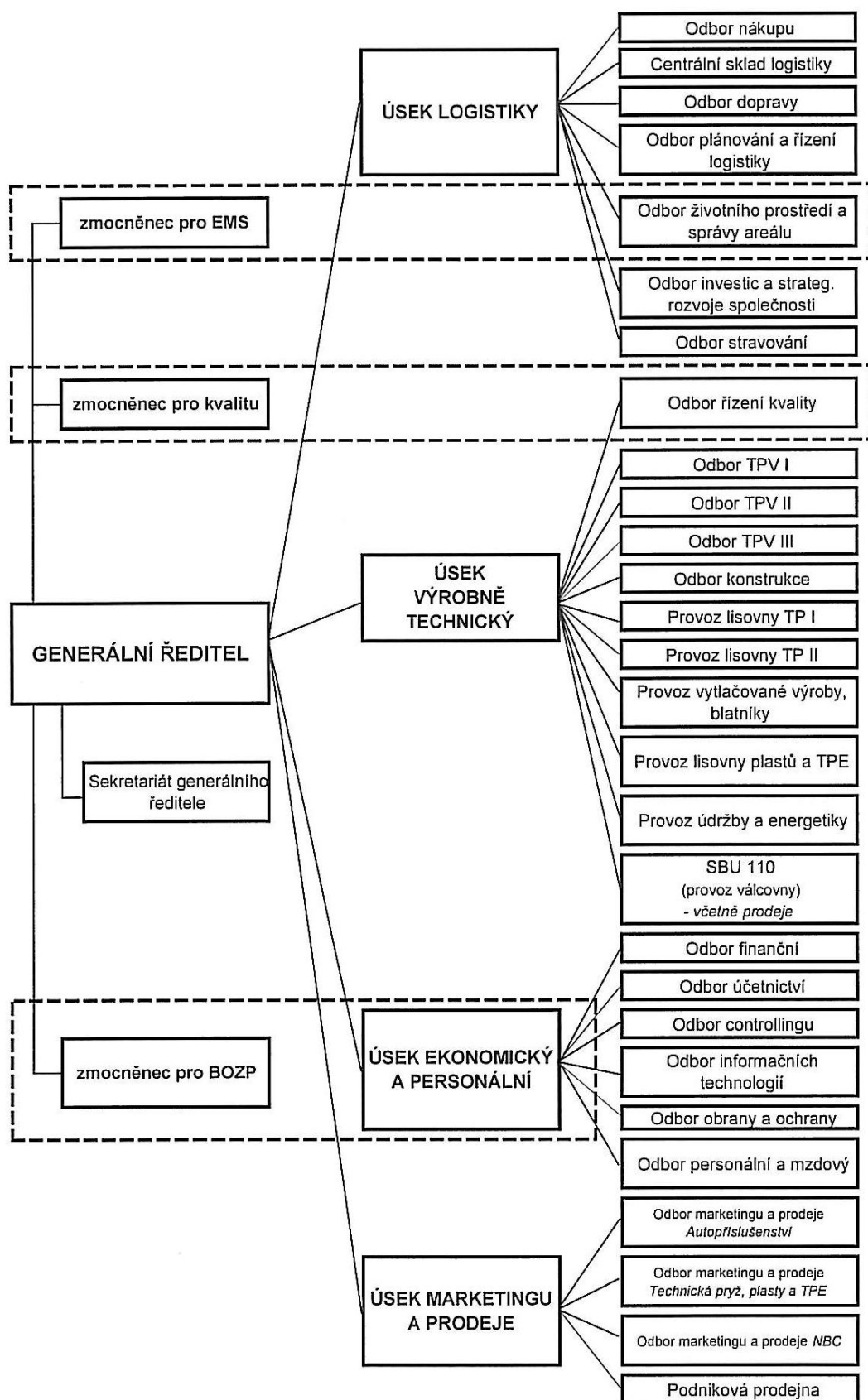
Příloha č. 4 - Dotazník průzkumu spokojenosti zaměstnanců

Příloha č. 5 - Porovnání vyhodnocení průzkumu v letech 2003-2009

Příloha č. 6 - Vyhodnocení průzkumu v roce 2009

Příloha č. 7 - Struktura otázek polostandardizovaného rozhovoru

Příloha č. 1 – Organizační schéma Gumáren Zubří a.s.



Příloha č. 2 – Tarifní soustava odměňování zaměstnanců a termíny výplat

Tarifní soustava: Dělnické profese

Třída	Hodinový tarif
1	39,90
2	44,80
3	49,50
4	54,30
5	59,30
6	64,50
7	70,00

Technicko-hospodářské profese

Třída	Od - do
1	7200 – 7999
2	8000 – 8999
3	9000 – 10999
4	11000 – 12999
5	13000 – 15999
6	16000 – 18999
7	19000 – 22999
8	23000 – 27999
9	28000 – 33999
10	34000 – 39999
11	40000 – 45999
12	46000 – 52000

3. Termíny výplat:

13.1.2010	10.2.2010	10.3.2010
13.4.2010	12.5.2010	10.6.2010
14.7.2010	11.8.2010	10.9.2010
12.10.2010	10.11.2010	10.12.2010

Zdroj: Kolektivní smlouva pro rok 2010

Příloha č. 3 – Mzdové příplatky a zvýhodnění

4. Mzdové příplatky a zvýhodnění:

- a) **Příplatek za práci v odpolední směně** ve výši 5,40 Kč za každou odpracovanou hodinu v době od 14:00 - 22:00 hodin. Příplatek se neposkytuje při výkonu dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti a za práci přesčas.
- b) **Příplatek za práci v noční směně** ve výši 8,50 Kč za každou odpracovanou hodinu v době od 22:00 – 6:00 hodin. Příplatek se neposkytuje při výkonu dohody o provedení práce, dohody o pracovní činnosti a za práci přesčas. U přesčasové práce je již zahrnut v příplatku za přesčas.
- c) **Příplatek za ztížené a zdraví škodlivé prostředí** je stanoven jednotně pro celou společnost ve výši 6 Kč za každou hodinu skutečně odpracovanou ve zdraví škodlivém a ztíženém prostředí.
- d) **Práce přesčas** - za dobu práce přesčas v ranní a odpolední směně přísluší zaměstnanci mzda zvýšená o 25 % průměrného výdělku, v případě práce přesčas v noční směně a ve dnech nepřetržitého odpočinku o 50% průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel nedohodl se zaměstnancem na poskytnutí náhradního volna. Hasičům přísluší za každou odpracovanou hodinu přesčas k dosažené mzdě jednotný příplatek ve výši 33% průměrného výdělku bez ohledu na to, zda jde o práci ve dne, v noci, případně o den pracovního klidu. U TH pracovníků je mzda stanovena s přihlédnutím k případné práci přesčas s výjimkou mistrů a technologů ve výrobním úseku v rozsahu 150 hodin v kalendářním roce. Za odpracované přesčasové hodiny může pracovník v tomto rozsahu čerpat náhradní volno.
- e) **Za dobu práce ve svátek** přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, které mu musí být poskytnuto nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce nebo v jinak dohodnuté době. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrady mzdy ve výši průměrného výdělku. Společnost se může se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě ve výši 100% průměrného výdělku místo náhradního volna.
- f) **Příplatek za práci o sobotách a nedělích** – za dobu práce o sobotách a nedělích náleží zaměstnancům, kteří pracují v nepřetržitém provozu příplatek ve výši 21,30 Kč za každou odpracovanou hodinu. Ostatním zaměstnancům, kteří pracují o sobotách a nedělích, společnost poskytuje příplatek ve výši 10% průměrného výdělku.
- g) **Odměna za pracovní pohotovost** mimo pracoviště je vyplácena ve výši 10 Kč za hodinu v pracovní dny a o sobotách, nedělích a svátcích 20 Kč za hodinu. Dojde-li v průběhu trvání pracovní pohotovosti k výkonu práce, přísluší zaměstnanci mzda za vykonanou práci. Se zaměstnancem předem dohodnutou pracovní pohotovost může nařídít zaměstnanci jen příslušný vedoucí úseku v mimořádných situacích.
- h) **Po dobu zaškolování** obdrží zaměstnanec mzdu podle tarifu převážně vykonávané práce, na kterou je zaškolován. Dobou zaškolení se rozumí doba seznámení se s pracovním prostředím, organizací práce, technologií a základními pracemi při vstupu do pracovního poměru nebo při změně profese, kdy zaměstnanec nemůže podávat pracovní výkon, obvyklý u jiných zaměstnanců, vykonávajících tutéž profesi. Její délku, formu a obsah určí vedoucí pracovník podle povahy činnosti a podle dosažené praxe zaměstnance, nesmí však být nepřiměřeně prodlužována žádnou ze stran.
- i) **Zaměstnanci nepřísluší mzda**, pokud vyrobí svůj prací vadný výrobek (zmetek). Pokud lze zmetek opravit a provede-li zaměstnanec opravu sám, nepřísluší mu mzda za provedení opravy, ale přísluší mu mzda za práci na tomto výrobku. Je-li vadný výrobek neopravitelný, může společnost uplatňovat způsobenou škodu na zaměstnanci, který vadný výrobek vyrobil. Jestliže zaměstnanec zmetek nezavinil, přísluší mu mzda jako za práci kvalitní. Tato mzda mu přísluší i tehdy, nebylo-li mu po oznámení uloženo práci zastavit. Obdobně se postupuje při vadném provádění montáží, oprav, úprav apod.

Zdroj: Kolektivní smlouva pro rok 2010

Příloha č. 4 – Dotazník průzkumu spokojenosti zaměstnanců



Průzkum podnikové kultury a spokojenosti zaměstnanců

Vrcholové vedení	
Vedoucí odboru	
Mistr	
Řadový THP	
Dělník	

CHARAKTERISTIKA (ZNAK) PRÁCE - ZAMĚŠTNÁNÍ		DŮLEŽI- TOST	SPOKO- JENOST	SPOKOJENOST				
		KONEČNÉ POŘADÍ	KONEČNÉ POŘADÍ	velmi spokojen	spokojen	průměrně spokojen	nespoko- jen	velmi ne- spokojen
1.	Vztahy mezi lidmi			1	2	3	4	5
2.	Spokojenost s prací			1	2	3	4	5
3.	Pracovní prostředí			1	2	3	4	5
4.	Bezpečnost práce, ochranné pomůcky			1	2	3	4	5
5.	Možnost vzdělávání			1	2	3	4	5
6.	Informovanost ve firmě			1	2	3	4	5
7.	Zaměstnanecká jistota			1	2	3	4	5
8.	Zaměstnanecké výhody			1	2	3	4	5
9.	Podmínky budoucí prosperity			1	2	3	4	5
10.	Řízení firmy/ společnosti			1	2	3	4	5
11.	Komunikace			1	2	3	4	5
12.	Odměňování			1	2	3	4	5
13.	Motivace			1	2	3	4	5
14.	Možnost samostatného rozhodování-sebekontroly			1	2	3	4	5

Návod na vyplnění:

1. Křížkem označte, do které kategorie zaměstnanců patříte.
2. Zakroužkujte ve sloupečku spokojenost na stupnici 1 – 5 hodnotu z vašeho pohledu.
3. Do sloupečku „důležitost“ označte pořadí 1 – 14 tak, jak přikládáte důležitost vy jednotlivých charakteristikám.
4. Do sloupečku „spokojenost“ označte pořadí 1 – 14, podle spokojenosti s jednotlivými charakteristikami.

Děkujeme Vám za spolupráci.

Příloha č. 5 – Vyhodnocení průzkumu v roce 2009

Vyhodnocení průzkumu podnikové kultury a spokojenosti zaměstnanců v roce 2009

celkové vyhodnocení (THP+ Dělníci)

	Hodnocení												
Charakteristika	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
	velmi spokojen	spokojen	průměrně spokojen	nespokojen	velmi nespokojen	nehodnoceno	celkem	Procenta	Procenta	Procenta	Procenta	Procenta	Procenta
Vztahy mezi lidmi	8	50	62	5	3	1	127	6	39	49	4	2	1
Spokojenost s prací	10	64	41	8	4	1	127	8	50	32	6	3	1
Pracovní prostředí	5	28	67	23	5	1	127	4	22	53	18	4	1
Bezpečnost práce	14	53	42	15	3	1	127	11	42	33	12	2	1
Možnost vzdělávání	5	18	55	36	14	1	127	4	14	43	28	11	1
Informovanost ve firmě	3	22	53	33	15	3	127	2	17	42	26	12	2
Zaměstnanecká jistota	3	17	46	34	28	0	127	2	13	36	27	22	0
Zaměstnanecké výhody	1	8	33	47	36	3	127	1	6	26	37	28	2
Podmínky bud. prosperity	1	17	48	37	22	3	127	1	13	38	29	17	2
Řízení firmy	3	25	47	43	9	0	127	2	20	37	34	7	0
Komunikace	6	28	58	25	9	0	127	5	22	46	20	7	0
Odměňování	1	11	42	29	41	1	127	1	9	33	23	32	1
Motivace	3	11	38	34	37	4	127	2	9	30	27	29	3
Možnost samost. rozh.	6	46	55	11	9	1	127	5	36	43	9	7	1

Zhodnocení otázek je prováděno formou známkování a to následovně:

- 1 velmi spokojen
- 2 spokojen
- 3 průměrně spokojen
- 4 nespokojen
- 5 velmi nespokojen

Celé znění otázek:

- Jak jste spokojeni se vzájemnými vztahy mezi lidmi ve společnosti?
- Jak jste spokojeni se svou prací?
- Jak jste spokojeni s vaším pracovním prostředím?
- Jak jste spokojeni s bezpečností práce na vašem pracovišti?
- Jak jste spokojeni s možností vzdělávání ve společnosti?
- Jak jste spokojeni s vaší informovaností ve společnosti?
- Jak jste spokojeni se zaměstnaneckou jistotou ve společnosti?
- Jak jste spokojeni se stávajícími zaměstnaneckými výhodami ve společnosti?
- Jak jste spokojeni s podmínkami budoucí prosperity ve společnosti?
- Jak jste spokojeni s řízením firmy?
- Jak jste spokojeni s úrovní vzájemné komunikace ve společnosti?
- Jak jste spokojeni se systémem odměňování ve společnosti?
- Jak jste spokojeni s motivačním systémem ve společnosti?
- Jak jste spokojeni s možností samostatného rozhodování?

Příloha č. 6 – Porovnání vyhodnocení průzkumu v letech 2003-2009

Porovnání průzkumu podnikové kultury a spokojenosti zaměstnanců v r. 2009 s předcházejícími roky

Charakteristika	rok 2003		rok 2005		rok 2007		rok 2009	
	velmi spokojen + spokojen	nespokojen + velmi nespokojen	velmi spokojen + spokojen	nespokojen + velmi nespokojen	velmi spokojen + spokojen	velmi nespokojen + nespokojen	velmi spokojen + spokojen	velmi nespokojen + nespokojen
	%	%	%	%	%	%	%	%
Spokojenost s prací	73	4	52	8	44	12	58	9
Možnost vzdělávání	26	40	29	43	25	44	18	39
Informovanost ve firmě	14	59	22	40	24	28	25	21
Zaměstnanecké výhody	16	53	11	60	14	53	6	65
Komunikace	40	23	26	17	27	28	27	27
Odměňování	16	50	7	66	12	54	11	55
Motivace	20	36	12	47	10	57	11	56

Porovnání návratnosti dotazníků v letech 2003 - 2009

Charakteristika	rok 2003		rok 2005		rok 2007		rok 2009	
	fyzicky	v %	fyzicky	v %	fyzicky	v %	fyzicky	v %
Rozdáno dotazníků	147	100	160	100	175	100	135	100
Návratnost dotazníků	70	48	156	98	157	90	127	94
Počet zúčastněných dělníků	44	30	111	70	118	68	95	70
Počet zúčastněných THP	26	18	45	28	39	22	32	24
Počet oslovených zaměstnanců	20%		20%		20%		20%	
Počet zaměstnanců celkem	735		800		875		674	
Počet dělníků	612		656		716		553	
Počet THP	123		144		159		121	

Příloha č. 7 - Struktura otázek polostandardizovaného rozhovoru

- Rozšiřujete si v současné době svou kvalifikaci? Jak?
- Jste nějak motivován/a pro zvyšování si své kvalifikace? Např. zvýšením mzdy, prac.postupem?
- Jste spokojen/a s výší mzdy, je úměrná Vaší kvalifikaci a úsilí?
- Motivuje Vás při práci výše Vaší mzdy?
- Myslíte si, že je současný systém odměňování spravedlivý?
- Jsou odměny na Vašem pracovišti rozdělovány objektivně?
- Postihuje Vás nadřízený za nekvalitně odvedenou práci ? Jak?
- Jste za dobře odvedenou práci pochválen nadřízeným?
- Motivují Vás k vyšším pracovním výkonům dobře fungující vztahy na pracovišti?
- Víte, jaké zaměstnanecké výhody Vám společnost poskytuje?
- Vyhovuje Vám skladba poskytovaných výhod?
- Uvítal byste příspěvek na společné mimopracovní aktivity se spolupracovníky?
- Znáte cafeteria systém?
- Vyhovovalo by Vám poskytování zaměstnaneckých výhod formou cafeteria systému?
- Jaké zaměstnanecké výhody byste uvítal/a?
- Jste řádně a pravidelně informován/a o chodu společnosti, momentálním ekonomickém stavu, jejími cíli a objemu zakázek?
- Získáváte tyto informace od svého přímého nadřízeného?
- Pokud ano, tak jak často?
- Jste s tímto stavem spokojen/a?